

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza schopností a dovedností nákupčích metodou AHP
Analysis of Procurement Professional's Skills Using the AHP Method

Student: Bc. David Havlík
Vedoucí práce: Ing. Vojtěch Klézl

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra marketingu a obchodu

Zadání diplomové práce

Student:

Bc. David Havlík

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T062 Marketing a obchod

Téma:

Analýza schopností a dovedností nákupčích metodou AHP
Analysis of Procurement Professional's Skills Using the AHP Method

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska multikriteriálních metod rozhodování
 3. Charakteristika profilu nákupčího
 4. Metodika sběru dat
 5. Analýza dovedností nákupčích metodou AHP
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

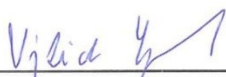
MALHOTRA, Nahresh K. *Marketing Research. An Applied Orientation*. 4th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2012. 1080 p. ISBN 978-0273725855.
ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 3. vyd. Praha: Professional, 2011. 224 s. ISBN 978-80-7431-062-1.
SAATY, Thomas L. Decision Making with the Analytic Hierarchy Process. *International Journal of Services Sciences*. 2008, roč. 1, č. 1, s. 83-98. ISSN 1753-1454.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Vojtěch Klézl, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci na téma „Analýza schopností a dovedností nákupčích metodou AHP“ vypracoval samostatně.“

V Ostravě, dne 21. dubna 2017



David Havlík

Poděkování

„Děkuji vedoucímu práce, panu Ing. Vojtěchu Klézlovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracování této diplomové práce.“

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoretická východiska multikriteriálních metod rozhodování	4
2.1	Podstata vícekriteriálního rozhodování	4
2.1.1	Základní pojmy vícekriteriálního rozhodování	5
2.1.2	Preference mezi kritérii	6
2.1.3	Stanovení vah kritérií	7
2.2	Analytical Hierarchy Process	9
2.2.1	Možnosti využití metody AHP	9
2.2.2	Klasický postup využití metody AHP	10
2.2.3	Konzistence matic	16
2.2.4	Silné a slabé stránky metody AHP	18
3	Charakteristika profilu nákupčího.....	20
3.1	Změny v nákupu a jeho vývoj	20
3.2	Typy nákupčích v organizacích.....	23
3.3	Schopnosti a dovednosti nákupčích.....	25
3.4	Osobnost experta v nákupu.....	29
4	Metodika sběru dat.....	33
4.1	Definice problému	33
4.2	Cíl výzkumu	33
4.3	Metody výzkumu	33
4.4	Základní a výběrový soubor	35
4.5	Metody analýzy dat	35
4.5.1	Metoda AHP.....	35
4.5.2	Shluková analýza.....	36
4.5.3	Chi-kvadrát test	36
4.6	Testované hypotézy	37

4.7	Harmonogram výzkumu	38
4.8	Struktura respondentů.....	38
4.9	AHP analýza – postup výpočtu	40
5	Analýza dovedností nákupčích metodou AHP	43
5.1	Celkový pohled.....	43
5.2	Shluková analýza	44
5.2.1	Varianta č. 1 – čtyři clustery	45
5.2.2	Varianta č. 2 – šest clusterů.....	50
5.3	Souhrnný popis clusterů	57
5.4	Testování hypotéz.....	60
6	Závěr	65
	Seznam použité literatury.....	69
	Seznam zkratk	72
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	I
	Seznam příloh.....	II

1 Úvod

Situace v nákupních odděleních mnoha společností, a tedy i situace samotného nákupu, se v posledních dekádách výrazně změnila. Dříve byl nákup považován za spíše operativní podnikovou činnost, kdy hlavním úkolem nákupčích byl pouze samotný nákup, respektive vyhledávání dodavatelů a komunikace s nimi. Nákup byl považován za jednu z vedlejších podnikových činností, kdy většinou sloužil pouze k zabezpečení výroby surovinami, materiálem či různými komoditami. Nákupu jako takovému nebyla věnována přílišná pozornost ani mu nebyl přisuzován strategický význam pro dlouhodobou prosperitu podniku.

Pohled na oddělení nákupu jako na nevýraznou a méně důležitou součást organizace se však v posledních dekádách začal měnit a ze samotného nákupu se začala vyvíjet spíše strategická záležitost. S tímto vývojem nákupu souvisí i změny týkající se samotné pozice nákupčích, respektive dovedností a schopností, které musejí nákupčí znát pro co možná nejlepší výkon v dané pozici. Současným moderním nákupčím ve většině případů nestačí umět pouze vyhledat dodavatele, následně mu zavolat, vyjednat podmínky a provést samotný nákup, ale čím dál tím častěji se mezi požadované dovednosti a schopnosti potřebné pro vykonávání profese nákupčích řadí i například komunikační dovednosti, schopnost řešit konflikty jak s interními, tak externími zákazníky, schopnost strategicky myslet, mít určité technické znalosti, naslouchat potřebám zákazníků či porozumět trhu. S přibývajícím požadavky na pozici a osobnost nákupčích lze předpokládat, že jeden nákupčí není schopen ovládat všechny tyto dovednosti najednou a nabízí se logický předpoklad, že samotná pozice nákupčích se atomizuje, tedy že existuje více typů nákupčích, přičemž od každého typu nákupčích se očekává zcela jiná role.

Jednou z možností, pomocí které se lze pokusit zmíněnou atomizaci profese nákupčích demonstrovat, je analýza názorů nákupčích na jednotlivé skupiny schopností a dovedností nákupčích popsanych v literatuře, přičemž jako nejvhodnější se jeví rozdělení do šesti skupin dle Tassabehji (2008), které bylo použito jako podklad pro tuto diplomovou práci. Jednotlivým skupinám schopností a dovedností spolu s jednotlivými dovednostmi, které do dané skupiny patří, se mimo jiné věnuje třetí kapitola práce, respektive podkapitola 3.3.

Cílem diplomové práce je tedy v první řadě analyzovat důležitost jednotlivých skupin schopností a dovedností nákupčích z pohledu samotných nákupčích a na základě této vnímané důležitosti jednotlivých skupin dovedností je následně klasifikovat do shluků pomocí shlukové

analýzy. Rozdělení nákupčích do shluků dle vnímané důležitosti by mělo nastínit, jak je pozice nákupčího v podnicích rozčleněna a jak se role jednotlivých skupin mohou lišit. Zkoumány budou také možné faktory ovlivňující příslušnost nákupčího do daného clusteru. Bude zkoumáno, zda příslušnost do clusteru závisí mimo jiné na délce praxe nákupčího či jeho pozici v organizaci. Práce by tak měla odpovědět například na otázku, zda nákupčí s víceletou praxí inklinuje spíše ke strategickým činnostem, kde může uplatnit své bohaté zkušenosti, nebo zda může strategické činnosti a pozice, související se změnou úlohy nákupu v organizacích, provádět či zastupovat i méně zkušený nákupčí.

Po rozčlenění nákupčích do jednotlivých clusterů byly rovněž analyzovány jednotlivé dovednosti, patřící do příslušných skupin. Analýza těchto dovedností poskytne pohled na to, které dovednosti považují jednotlivé typy, respektive clustery nákupčích za nejvíce důležité a které naopak za nepodstatné.

V první kapitole této diplomové práce je popsáno multikriteriální rozhodování, respektive rozhodování mezi několika variantami, možné metody použitelné v souladu s principy multikriteriálního rozhodování a velká pozornost je věnována převážně metodě AHP (Analytical Hierarchy Process), která byla využita jako jedna z hlavních metod pro analýzu dat v této diplomové práci. Samotný princip metody AHP a postup výpočtu je demonstrován na jednoduchém příkladu získaném z vědeckého článku. Na závěr kapitoly jsou popsány možná omezení metody a také její silné a slabé stránky.

Druhá kapitola této diplomové práce se zabývá profilem nákupčího. V první podkapitole je na úvod popsáno, jak se samotný nákup v posledních letech změnil a jaké trendy či moderní technologie lze v nákupu očekávat v budoucnu. V podkapitole je například popsán názor na to, zda je možné nahradit nákupčího počítačem. Druhá a třetí podkapitola se věnují již samotným nákupčím, respektive typům nákupčích a samotným skupinám schopností a dovedností i jednotlivým dovednostem. V podkapitole jsou popsány možné typy nákupčích, dále podkapitola rovněž obsahuje detailní pohled na již několikrát zmíněné skupiny schopností a dovedností nákupčích. Ve druhé kapitole jsou rovněž nastíněny základy expertízy a je vysvětleno, zda se nákupčí může stát expertem či nikoliv a zda vůbec jde o žádoucí stav.

Třetí kapitola popisuje metodiku této diplomové práce. V kapitole je mimo jiné definován a vysvětlen problém výzkumu, nástroj výzkumu či harmonogram prací. Popsány jsou také všechny použité výzkumné metody a zkoumané hypotézy. Poslední dvě části kapitoly

popisují strukturu vzorku respondentů a také vzorový příklad analýzy preferencí jednotlivých skupin dovedností z pohledu respondenta č. 1 pomocí metody AHP a párových srovnání.

Čtvrtá kapitola se zabývá samotnou analýzou dat. V první řadě je v kapitole popsána shluková analýza, která byla použita po AHP analýze k rozdělení respondentů do shluků. V dalších částech kapitoly jsou popsány dvě možné rozdělení nákupčích do shluků dle vnímaných preferencí jednotlivých skupin schopností a dovedností, přičemž druhá z těchto variant je prezentována jako finální výsledek práce a je popsána podrobněji.

2 Teoretická východiska multikriteriálních metod rozhodování

V následující kapitole, která se zabývá teoretickými východisky diplomové práce, jsou mimo jiné rozebrány multikriteriální metody rozhodování a samotná metoda AHP, tedy metoda použitá pro analýzu dat diplomové práce. Kapitola se zabývá principem a podstatou metody, jsou popsány možné způsoby využití metody a v neposlední řadě také slabé a silné stránky metody.

2.1 Podstata vícekritériálního rozhodování

Od svého vzniku se multikriteriální metody rozhodování staly oblíbenou a široce používanou metodou nejen pro výběr v dané situaci optimálního řešení. Při rozhodování o konkrétním problému či hodnocení se často nemůžeme spolehnout na rozhodování na základě pouze jednoho kritéria, ale je nutno se rozhodovat na základě většího počtu kritérií. Rozhodování se na základě pouze jednoho kritéria může vést ke zkresleným a nepřesným výsledkům, proto je v zájmu každého rozhodovatele nespoléhat se při konkrétním rozhodovacím procesu pouze na jedno kritérium, avšak vzít jich do úvahy hned několik.

V podstatě každý člověk je rozhodovatelem. Vše, co děláme, ať už vědomě či nevědomě, je výsledkem určitého rozhodnutí. Informace, které sbíráme, nám pomáhají pochopit daný problém a na základě těchto informací provádíme daná rozhodnutí, vytváříme si na věc svůj vlastní názor, či danou věc hodnotíme (Saaty, 2008).

Jak píše Fotr et al (2006) „každý rozhodovatel by měl být velmi obezřetný a neomezovat se pouze na jediné kritérium. Rozhodování na základě jednoho kritéria by totiž mohlo vést k nesprávnému rozhodnutí. Pokud se například ředitel rozhodne pro zakoupení výrobní linky jen na základě nejnižší ceny, je pravděpodobné, že získá poruchové zařízení s nízkou životností bez servisních záruk.“

Mohlo by se zdát, že čím více informací o daném problému rozhodovatel má, tím snáze je schopen dospět k závěrečnému verdiktu a tím si ulehčit rozhodování. Ovšem ne všechny informace, které je rozhodovatel schopen získat, jsou dostatečně relevantní, proto je důležité klást důraz především na kvalitu informací, ne kvantitu. Stav, kdy máme při rozhodování k dispozici příliš mnoho informací, je stejně nežádoucí jako stav, kdy nemáme informace téměř žádné. Abychom byli schopni dospět k té neoptimálnější variantě, potřebujeme znát problém, účel rozhodnutí, hodnotící kritéria a případně také jednotlivá subkritéria. Poté se na základě

těchto informací snažíme o určení té neoptimálnější varianty, nebo v případě rozdělení zdrojů potřebujeme znát priority jednotlivých alternativ, podle kterých jsme následně schopni každé z alternativ přidělit adekvátní podíl zdrojů. (Saaty, 2008).

2.1.1 Základní pojmy vícekritériálního rozhodování

V následující řádcích jsou vysvětleny základní prvky rozhodovacího procesu, se kterými je možné se setkat ve většině rozhodovacích procesů.

V první řadě je důležitý *cíl rozhodování*. Při určování cíle rozhodování si musíme položit otázku, čeho chceme řešením rozhodovacího problému dosáhnout. Cíle mohou být různé, mohou se navzájem doplňovat (tyto cíle následně označujeme jako komplementární) nebo se naopak navzájem vylučovat (tyto cíle označujeme jako cíle konfliktní). Cíle lze členit i z jiných hledisek, z nichž za zmínku stojí například kvantitativní cíle, které jsou vyjádřeny v číslech a cíle kvalitativní, které jsou naopak vyjádřeny slovně (Fotr, 2006).

Po stanovení cíle přichází na řadu otázka, podle kterých kritérií budeme varianty řešení problému, respektive varianty dosahování cílů hodnotit. Je tedy nutné rozhodnout se, jaká *kritéria hodnocení* budeme v průběhu rozhodovacího procesu využívat. Tato kritéria mohou být opět kvalitativní nebo kvantitativní. Dále mohou být nominální, ordinální nebo kardinální. V případě ordinálních kritérií tato můžeme uspořádat podle významnosti, v případě kardinálních kritérií můžeme určit významnost jednotlivých kritérií podle tzv. *vah* (Fotr, 2006).

V případě rozhodovacího procesu hraje roli i *subjekt rozhodování* (rozhodovatel) – nastává tedy otázka, kdo o daném problému rozhoduje. O problému může rozhodovat jednatel, ale i skupina. Důležité je i členění na statutární a skutečné rozhodovatele. Statutární rozhodovatel disponuje rozhodovacími pravomocemi, což se pokaždé nedá říci o skutečném rozhodovateli, který skutečně zvolil variantu určenou k realizaci. Tyto dva typy rozhodovatelů se v praxi často liší v závislosti na podnikové hierarchii, kdy ten, kdo variantu zvolil, často nemá pravomoc k jejímu uskutečnění (Fotr, 2006).

Nakonec přichází na řadu jeden z nejdůležitějších prvků rozhodovacího procesu – *objekt rozhodování*. Ten vyjadřuje, čeho se dané rozhodování týká, respektive o čem se rozhoduje. Záležitostí, o kterých se v praxi může rozhodovat, je celá řada, může se rozhodovat o novém výrobním programu, stavbě nové výrobní haly a volbě její lokace, nebo o koupi nové výrobní linky. Nemusí jít však pouze o tyto záležitosti, může jít i například o rozhodování mezi

tvrzeními, kdy rozhodovatel rozhoduje o tom, které tvrzení se mu zdá jako více důležité, ke kterému sám inklinuje (Fotr, 2006).

Daný popis dle Fotra et al (2006) popisuje prvky rozhodovacího procesu logicky a srozumitelně. Tento popis a vysvětlení jednotlivých pojmů se dá použít v případě téměř jakéhokoliv rozhodovacího procesu, neboť autor jasně každý prvek definuje a aplikace je poměrně jednoduchá. Autor se rovněž zmiňuje o tzv. *stavech světa*. Tento pojem si lze vysvětlit jako scénáře či rizikové situace, které mohou po realizaci daného rozhodnutí s určitou pravděpodobností nastat. Tyto scénáře je nutno sledovat, neboť následné hodnocení těchto scénářů může a mělo by být rovněž jedním z rozhodovacích kritérií.

2.1.2 Preference mezi kritérii

Jak píše Fiala (1994) „*Vícekritériální rozhodování je modelování rozhodovacích situací, ve kterých máme definovanou množinu variant a soubor kritérií, podle nichž budeme varianty hodnotit. Důležitou součástí tohoto modelu je i modelování preferencí uživatele, to znamená vyjádření představ uživatele, čemu dává přednost:*

1. *Modelování preferencí mezi kritérii, jakou důležitost mají jednotlivá kritéria pro uživatele.*
2. *Modelování preferencí mezi variantami z hlediska jednotlivých kritérií a jejich agregace pro vyjádření celkové preference.“*

Fiala (1994) dále uvádí, že existují celkem tři přístupy, pomocí kterých lze modelovat preference mezi kritérii, přičemž s jednotlivými přístupy souvisí i různé nároky na typy informací získaných od uživatele (rozhodovatele): aspirační úrovně kritérií, ordinální informace o kritériích a kardinální informace o kritériích ve formě vah.

Aspirační úrovně – od rozhodovatele je vyžadováno vyjádření preferencí mezi jednotlivými kritérii tím, že zadá tzv. minimální aspirační úroveň kritérií, tj. takovou hodnotu, které by mělo dané kritérium dosáhnout. Preference zde tedy nejsou vyjádřeny přímo, ale aspirační úroveň udává, od jaké úrovně jsou kritéria pro rozhodovatele důležitá. Varianty, které dosáhnou aspirační úrovně, se nazývají akceptovatelné varianty, ostatní varianty jsou neakceptovatelné, přičemž rozhodovatel má možnost upřesnit své preference pomocí změny aspirační úrovně.

Ordinální informace – když hovoříme o ordinálních informacích o kritériích, hovoříme v podstatě o jejich uspořádání od nejvíce důležitých kritérií po ty naopak nejméně důležitá. V tomto případě však nemáme informaci o tom, jak rozhodovatel vnímá rozdílnost mezi kritérii, kolikrát tedy dané kritérium preferuje před jiným. Některé metody pracující s ordinálními informacemi připouštějí i tzv. „kvaziuspořádání“, to znamená, že připouštějí, že některá kritéria jsou hodnocena naprosto stejně, většina však připouští pouze seřazení kritérií od nejdůležitějšího k nejméně důležitému.

Váhy – drtivá většina metod multikriteriálního rozhodování pracuje s vahami, které vyjadřují relativní důležitost jednotlivých kritérií v relaci s ostatními kritérii. Lze tvrdit, že čím vyšší je váha kritéria, tím je kritérium důležitější. Nutno poznamenat, že získání hodnot vah od rozhodovatele je velice obtížné, až nemožné. Rozhodovatel nám sice sdělí svá rozhodnutí o tom, které kritérium preferuje, avšak váhy jednotlivých kritérií již ne. Avšak existují modely, pomocí nichž lze na základě informací od rozhodovatele tyto váhy sestavit.

2.1.3 Stanovení vah kritérií

Podle Fotra et al (2006) vyžaduje většina metod vícekritériálního rozhodování nejprve stanovení vah jednotlivých kritérií, kdy tyto váhy vyjadřují číselně význam těchto kritérií, přičemž nejde o absolutní vyjádření významu, ale spíše o relativní vyjádření z hlediska významnosti kritérií – jak už bylo řečeno, váha každého kritéria je tím vyšší, čím je určité kritérium významnější.

Základní metody, pomocí kterých je možno stanovit váhy jednotlivých kritérií, jsou podle Fotra et al (2006) následující:

Bodová metoda – rozhodovatel přiřadí každému kritériu určitý počet bodů ze zvolené bodové stupnice (můžeme použít například stupnici od 1 do 9). Čím je dané kritérium pro rozhodovatele důležitější, tím více bodů mu přiřadí. Tyto přidělené body samy o sobě představují nenormované váhy jednotlivých kritérií.

Alokace 100 bodů – další poměrně jednoduchou metodou pro stanovení vah je metoda rozdělení sta bodů. Úkolem rozhodovatele je rozdělit dostupných 100 bodů mezi daná kritéria. Těm kritériím, která jsou dle rozhodovatele nejdůležitější, přiřadí nejvyšší počet bodů, naopak těm, která za důležitá nepovažuje, přiřadí bodů méně. Tyto body představují stejně jako v předchozím případě bodové metody nenormované váhy kritérií.

Porovnání významu kritérií pomocí jejich preferenčního pořadí – tato metoda se skládá ze dvou kroků. Nejprve je nutno stanovit pořadí kritérií od nejvýznamnějšího k nejméně významnému. V navazujícím kroku pak rozhodovatel přiřadí nejméně významnému kritériu váhu vyjádřenou pomocí čísla 1 a určí, kolikrát je předposlední kritérium významnější než toto poslední kritérium. Stejný postup se dále opakuje se třetím kritériem od konce, se čtvrtým kritériem atd. Zjištěné koeficienty významnosti jednotlivých kritérií pak opět tvoří nenormované váhy kritérií.

Metoda párového srovnávání – další z metod je založena na zjišťování vztahů mezi kritérii. Podstatou metody je zjistit, které ze dvou kritérií rozhodovatel považuje za důležitější. Asi nejjednodušším způsobem, jak tyto preference zjistit, je zapsání kritérií (ve stejném pořadí) do sloupců a řádků tabulky. Rozhodovatel má pak možnost nad a pod diagonálou vyjádřit (například zapsáním 1 do řádku v případě, že preferuje řádkové kritérium před sloupcovým), které kritérium preferuje. Nenormované váhy v tomto případě získáme součtem jedniček v příslušném řádku, respektive sloupci.

Saatyho metoda – stejně jako v předchozí popisované metodě je i při použití této metody důležité především párové srovnání kritérií zapsaných v řádcích i sloupcích ve stejném pořadí. Na diagonále jsou pochopitelně zapsány jedničky, přičemž nad diagonálou má rozhodovatel možnost vyjádřit svůj názor ohledně intenzity preference, jinými slovy má možnost vyjádřit, kolikrát považuje kritérium v řádku za významnější než kritérium uvedené ve sloupci tabulky. Pokud například rozhodovatel do daného políčka tabulky uvede číslo 9, dává tím najevo, že řádkové kritérium považuje za daleko významnější než kritérium řádkové. Pokud rozhodovatel uvede číslo 1, znamená to, že obě kritéria vnímá jako stejně důležitá. Po porovnání všech řádkových i sloupcových kritérií přichází na řadu převrácení všech hodnot uvedených v tabulce podle hlavní diagonály. Pod diagonálou ve spodní části tabulky budou tedy uvedeny reciproké, respektive převrácené hodnoty uvedené nad diagonálou. Jedněmi z možných způsobů stanovení vah kritérií na základě hodnot v tabulce jsou řádkové součty prvků v tabulce či jejich geometrické průměry.

Fotr et al (2006) dále uvádí, že „Bodová metoda“ a metoda „Alokace 100 bodů“ se z hlediska pracnosti řadí ke spíše jednodušším, respektive méně pracným metodám. Avšak z pohledu rozhodovatele je situace spíše opačná. V některých případech může být velice obtížné v dané situaci a s danou informační základnou rozhodnout o důležitosti všech kritérií a tyto následně seřadit, nebo mezi ně rozdělit 100 bodů. Na druhou stranu hodnocení kritérií

ostatními metodami (například pomocí Saatyho matice nebo párového srovnání) může být pro výzkumníka sice pracnější, nicméně pro rozhodovatele daleko jednodušší, a to především díky faktu, že nemusí rozhodnout o konečném pořadí kritérií od nejdůležitějšího po nejméně důležité ihned, ale na základě vyjádřených preferencí rozhodovatele může toto pořadí zjistit sám výzkumník.

Všechny výše uvedené metody mají své slabé a silné stránky, přičemž optimální metoda neexistuje, volba dané metody závisí na konkrétním řešení problému. V literatuře jsou tyto metody popsány podrobně, proto není žádný problém je aplikovat. Pro výzkum v této práci byly využity metody přidělení 100 bodů a Saatyho metoda, respektive vyjádření postoje respondenta, které kritérium preferuje a následné spočtení vah. Důvody, proč byly zvoleny právě tyto metody, jsou podrobněji popsány ve čtvrté kapitole diplomové práce, která se zabývá samotnou metodikou práce, respektive sběrem dat a jejich vyhodnocováním.

2.2 Analytical Hierarchy Process

Analytical Hierarchy Process (AHP), poprvé použit roku 1980, se od té doby stal mocným nástrojem všech rozhodovatelů a výzkumníků a zároveň se stal jednou z nejpoužívanějších a nejrozšířenějších metod pro multikriteriální rozhodování (Omkarprasad, 2004). Následující podkapitola se zabývá samotnou metodou AHP, v podkapitole je popsán princip samotné metody, příklady a obory použití, popsány jsou také jednotlivé silné a slabé stránky metody.

2.2.1 Možnosti využití metody AHP

Jak píše Vaidya (2004), specialitou metody AHP je její flexibilita a možnost tuto metodu adaptovat na téměř jakýkoliv problém. Metodu AHP je možno kombinovat s jinými matematickými metodami, jako jsou lineární programování či fuzzy logika, přičemž tyto kombinace dávají uživateli možnost získat výhody obou kombinovaných metod najednou a tím lépe dosáhnout požadovaného cíle.

Podle Steuera (2003) je AHP výjimečně elegantní v jednoduchosti při řešení problémů na základě několika konfliktních kritérií. Dle autora je ona jednoduchost jednou z hlavních příčin, proč je AHP jako metoda vícekritériálního rozhodování tolik oblíbená, a tak často používána.

Steuer (2003) dále uvádí, že možností použití metody AHP je celá řada, stejně jako oborů, ve kterých se dá použít. Za zmínku stojí například analýza portfolia, tvorba rozpočtů, finanční plánování, audit, pojištění (např. volba nejlepší varianty pojištění), analýza ziskovosti a v neposlední řadě rovněž rozhodování o akvizicích, fúzích či strategické plánování. Jak píše Harker a Vargas (1990), obrovskou výhodou metody AHP je rovněž fakt, že kvalitativní data získaná od respondentů (rozhodovatelů) kvantifikuje pomocí numerické škály.

2.2.2 Klasický postup využití metody AHP

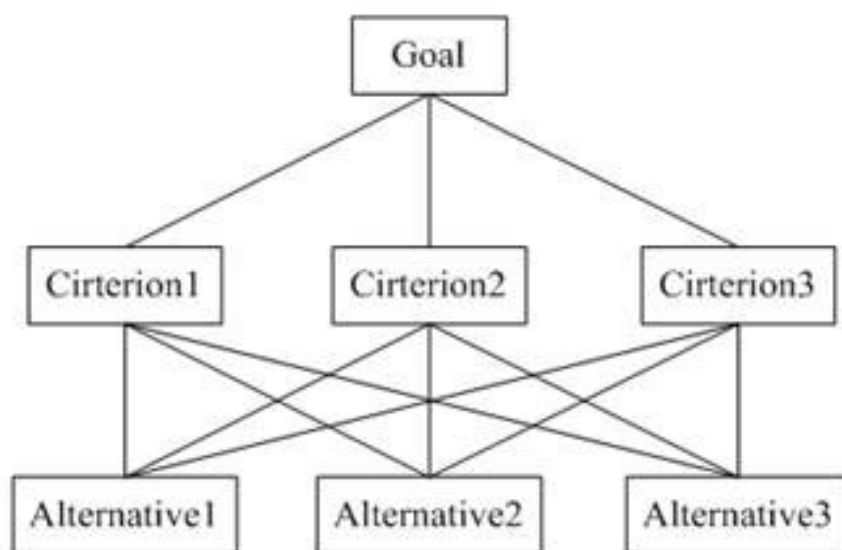
Saaty (2008) ve svém článku popsal postup organizovaného rozhodování pomocí vygenerovaných priorit, který se podle něj skládá ze čtyř kroků:

1. V první řadě je nutné jasně a srozumitelně definovat cíl rozhodování;
2. Poté je nutno strukturovat hierarchii rozhodnutí ze shora – jako první je třeba vymezit samotný cíl rozhodování, kritéria rozhodování (popřípadě i subkritéria rozhodování) a následně jednotlivé možné alternativy;
3. Jako další krok je nutno provést všechna párová srovnání všech alternativ a kritérií, tzn. pro každé kritérium musí být vytvořeno párové srovnání všech alternativ;
4. Nakonec je nutno využít výsledky párových srovnání (preference) k výpočtu vah, přičemž tyto je nutno spočítat pro všechny varianty.

Hierarchická struktura procesu

První dva kroky procesu, definice problému a strukturovaná hierarchie jsou pro přehlednost znázorněny na Obr. 2.1. Vidíme, že nejvýše v hierarchii stojí samotný cíl rozhodování, kterého můžeme dosáhnout pomocí alternativ (na obrázku úplně dole), které hodnotíme podle kritérií (na obrázku uprostřed). Co bude cílem, jaké budou alternativy a jaká budou kritéria při výběru vysoké školy ke studiu? Cíl je v tomto případě jasný, je to výběr nejvhodnější vysoké školy ke studiu. Jako alternativy si lze představit vysokou školu v Praze, Brně a Ostravě. Tyto alternativy vedoucí k cíli můžeme hodnotit na základě kritérií – jako kritéria lze označit například lokaci vysoké školy, akademické osazení, reputaci a prostředí vysoké školy (Saaty, 1987).

Obr. 2.1: Jednoduchá AHP hierarchie, zdroj: Xi a Qin, 2013



Párová srovnání

Dalším krokem metody AHP dle Saatyho (2008, s. 85) je konstrukce matice s obecným párovým srovnáním kritérií vzhledem ke konečnému cíli tak, abychom zjistili, které kritérium rozhodovatel preferuje před ostatními. V konkrétním případě srovnávání vysokých škol by to znamenalo srovnání jednotlivých kritérií výběru vysoké školy (lokace, akademické osazení, prostředí, reputace) – zjistili bychom, jaká kritéria rozhodovatel preferuje před jinými a v jaké míře.

Pro vyjádření relativní důležitosti jednotlivých kritérií je nutno stanovit škálu, podle které se bude vnímaná relativní důležitost hodnotit. Saaty (2008) uvádí, že pro vyjádření míry preference je vhodné použít číselnou škálu 1-9, která nám umožní zjistit nejen to, které kritérium rozhodovatel upřednostňuje, ale i to, jak silně dané kritérium upřednostňuje před ostatními. Jak již bylo zmíněno, rozhodovatel může přiřazením čísla 9 k danému kritériu rozhodnout o tom, že kritérium je extrémně preferováno před kritériem, se kterým je dané kritérium srovnáváno. Podobně může preferenci vyjádřit číslem 3, znamená to však, že preference není tak silná. Celá škála, která je vodítkem pro vyjádření preferencí mezi hodnocenými kritérii, je pro přehlednost vyobrazena v Tab. 2.1.

Tab. 2.1: Škála pro vyjádření preferencí mezi kritérii, zdroj: Saaty (1987)

Počet bodů	Slovní vyjádření
1	Rovnocenná kritéria.
3	Kritérium je slabě preferováno před druhým.
5	Kritérium je silně preferováno před druhým.
7	Kritérium je velmi silně preferováno před druhým.
9	Kritérium je absolutně preferováno před druhým.
2, 4, 6, 8	Kompromisní počet bodů.

Jak je vidět z Obr. 2.2, Saaty (1987) pro demonstraci metody AHP používá proces výběru vysoké školy s kritérii location (poloha), prostředí (ambience), reputation (reputace) a academics (akademické osazení). Na Obr. 2.2 lze zřetelně vidět párové srovnání jednotlivých kritérií a vyjádření rozhodovatele ohledně jejich důležitosti a preferencí. Vidíme například, že prostředí vysoké školy má pro rozhodovatele daleko větší význam než lokace. Rovněž můžeme vidět, že akademické osazení vysoké školy je pro rozhodovatele daleko důležitější než lokace. Na druhé straně akademické osazení vysoké školy je pro rozhodovatele stejně důležité jako reputace.

Obr. 2.2: Obecné srovnání kritérií vzhledem k cíli, zdroj: Saaty (1987)

FOCUS	LOCATION	AMBIENCE	REPUTATION	ACADEMICS
LOCATION	1	1/7	1/5	1/5
AMBIENCE	7	1	2	3
REPUTATION	5	1/2	1	1
ACADEMICS	5	1/3	1	1

V případě, že nás nezajímají pouze preference jednotlivých kritérií, ale i preference jednotlivých alternativ vzhledem ke kritériím, je nutno postup porovnávání opakovat pro každou alternativu zvlášť, to znamená, že každou alternativu je nutno porovnat z hlediska jednotlivých rozhodovacích kritérií. Tímto způsobem můžeme zjistit, která z vybíraných alternativ je pro rozhodovatele nejoptimálnější z hlediska, lokace, prostředí apod. (Saaty, 1987). Tato párová srovnání, zkonstruovaná pro kritérium lokace, zobrazuje Obr. 2.3.

Obr. 2.3: Srovnání variant vzhledem ke kritériu, zdroj: Saaty (1987)

LOCATION	SWARTH	NORTHW	U. MICH	VANDERB	CMU	Wt
SWARTH	1	1/4	1/3	1/3	7	0.115
NORTHW	4	1	2	3	7	0.402
U. MICH	3	1/2	1	3	6	0.283
VANDERB	3	1/3	1/3	1	4	0.163
CMU	1/7	1/7	1/6	1/4	1	0.037

Princip párového srovnání je stále stejný – nyní se však nejedná o srovnání jednotlivých kritérií vzhledem k cíli rozhodování, ale o srovnání variant vzhledem k jednotlivým kritériím. Jak můžeme vidět z Obr. 2.3, z hlediska lokace vysoké školy je nejvíce preferovanou univerzitou univerzita Northwestern, jenž v párovém porovnání přeskočila všechny ostatní vysoké školy – je například vidět, že rozhodovatel ohodnotil vztah mezi vysokými školami CMU a Northwestern číslem 7, lokace vysoké školy Northwestern je tedy silně preferována před lokací vysoké školy CMU.

Výpočet vah v matici

Díky párovým srovnáním, která vidíme na Obr. 2.2 a Obr. 2.3, můžeme vyčíslit preference rozhodovatele mezi jednotlivými kritérii, ze kterých můžeme následně pomocí matematického výpočtu vypočítat váhy jednotlivých kritérií. Váhy můžeme dle Saatyho (1987) a Fialy (1994) vypočítat pomocí několika metod, jedná se například o:

- Saatyho metodu,
- logaritmickou metodu nejmenších čtverců,
- metodu řádkových součtů matice,
- geometrický průměr,
- aritmetický průměr,
- a jiné.

V praktické části jsou váhy jednotlivých kritérií v maticích počítány metodou geometrického průměru, která spočívá ve výpočtu geometrického průměru prvků v řádcích matice a jejich následném normování. Jak uvádí Adamscek (2008), metoda geometrického průměru je jednoduchou metodou, pomocí které lze dosáhnout velice přesných výpočtů vah. Adamscek rovněž tvrdí, že použití metody geometrického průměru je daleko vhodnější než například metoda aritmetického průměru, která je poměrně nepřesná. Na druhou stranu metoda geometrických průměrů je daleko přesnější a dosahuje podobných výsledků jako složité

matematické metody, pro příklad uveďme např. logaritmickou metodu nejmenších čtverců nebo Saatyho metodu. Vybraná metoda geometrického průměru pro výpočet vah je podrobněji popsána ve čtvrté kapitole diplomové práce zabývající se samotnou metodikou.

Jak uvádí Saaty (1987, s. 165), váhy v příkladu výběru vysokých škol byly vypočítány pomocí programu Expert Choice, který podporuje tzv. Saatyho metodu výpočtu vah. Váhy jsou v příkladu výběru vysokých škol následující:

(lokace, prostředí, reputace, akademické osazení) = (0,053; 0,491; 0,238; 0,213)

Výše uvedené váhy zobrazují důležitost jednotlivých kritérií vzhledem k cíli. Podle vah vidíme, že pro rozhodovatele je při výběru vysoké školy nejdůležitější to, jak se na dané vysoké škole bude cítit, tedy prostředí. Naopak lokaci vysoké školy (ať už vzdálenost od bydliště či umístění dané vysoké školy) vnímá jako nejméně důležité. Nyní víme, které kritérium je pro rozhodovatele nejdůležitější. Jako další však musíme spočítat váhy preference rozhodovatele ohledně vysokých škol ve vztahu k jednotlivým kritériím. Párová srovnání vysokých škol vzhledem ke kritériu „lokace“ vidíme na Obr. 2.3, přičemž váhy byly spočteny stejným způsobem jako v předchozím případě, kdy jsme hledali důležitost jednotlivých kritérií. Po použití Saatyho metody pro výpočet vah budou váhy jednotlivých vysokých škol vzhledem k lokaci vypadat následovně:

(Swarth; Northwest; Michig; Vanderb; CMU) = (0,115; 0,402; 0,283; 0,163; 0,037)

Nyní již víme, která vysoká škola je rozhodovatelem preferována z hlediska lokace. Jedná se o Northwest College v americkém státě Wyoming. Naopak nejhorší variantou je z pohledu rozhodovatele CMU. Jednotlivé alternativy, tedy vysoké školy, je nutno párově porovnat i z pohledu ostatních kritérií. Po párovém srovnání jednotlivých variant vzhledem ke kritériu „prostředí“ získáme váhy:

(Swarth; Northwest; Michig; Vanderb; CMU) = (0,034; 0,539; 0,250; 0,121; 0,056)

Z výsledků výpočtu je zřejmé, že nejpreferovanější univerzitou pro rozhodovatele je z pohledu kritéria „prostředí“ je opět Northwest College, nejméně vhodnou variantou je obdobně jako v případě minulého kritéria CMU. V případě kritéria „reputace“ budou váhy vypadat následovně:

(Swarth; Northwest; Michig; Vanderb; CMU) = (0,521; 0,235; 0,147; 0,038; 0,059)

Vidíme, že nejpreferovanější vysokou školou z pohledu reputace je pro rozhodovatele Swarthmore College, naopak nejméně preferovanou vysokou školou je Vanderbilt College. Konečně posledními vahami jsou váhy jednotlivých variant vzhledem ke kritériu „akademické osazení“:

$$(\text{Swarth; Northwest; Michig; Vanderb; CMU}) = (0,564; 0,209; 0,132; 0,040; 0,055)$$

Nejpreferovanější univerzitou z pohledu rozhodovatele je dle kritéria „akademické osazení“ vysoká škola Swarthmore College, nejméně preferovanou je stejně jako v případě předchozího kritéria Vanberbilt College.

V posledním kroku již můžeme definitivně určit, která vysoká škola se rozhodovateli jeví jako nejvhodnější. Na první pohled by se mohlo zdát, že preferovanou vysokou školu můžeme vypočítat jednoduše průměrem vah jednotlivých vysokých škol pro daná kritéria. Nesmíme ovšem zapomenout, že každé kritérium má pro rozhodovatele jinou váhu a tyto váhy je třeba při určování nejpreferovanější vysoké školy zohlednit (Saaty, 1987).

Dle Saatyho (1987) je vhodné vytvořit matici, která bude obsahovat váhy jednotlivých kritérií. Sloupce první matice tvoří váhy jednotlivých kritérií ve vztahu k alternativám v řádcích. Druhou matici pak tvoří váhy jednotlivých variant vzhledem k samotnému cíli.

Obr. 2.4: Matice s vahami a jejich součin, zdroj: Saaty (1987)

$$\begin{pmatrix} 0.115 & 0.034 & 0.521 & 0.564 \\ 0.402 & 0.539 & 0.235 & 0.209 \\ 0.284 & 0.250 & 0.147 & 0.132 \\ 0.163 & 0.121 & 0.038 & 0.040 \\ 0.037 & 0.056 & 0.059 & 0.055 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} 0.053 \\ 0.491 \\ 0.238 \\ 0.218 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0.270 \\ 0.387 \\ 0.201 \\ 0.086 \\ 0.055 \end{pmatrix}.$$

Nyní můžeme pomocí součinu obou matic zjistit, kterou variantu i vzhledem k vahám kritérií rozhodovatel upřednostňuje. Z výsledné matice lze vyčíst, že jako nejvhodnější vysoká škola ke studiu se rozhodovateli jeví Northwestern College, na druhém místě se umístila univerzita Swarthmore. Jako nejhorší vysoká škola se rozhodovateli jeví CMU college.

2.2.3 Konzistence matic

Při rozhodování pomocí metody AHP je nutné vzít do úvahy i tzv. konzistenci matic. Podle Ishizaky (2004) jsou prvky matice konzistentní, pokud splňují jistá pravidla tranzitivity a reciprocity, která se dají zapsat pomocí následující rovnice:

$$a_{i,j} = a_{i,k} * a_{k,j} \quad (2.1)$$

kde i, j a k jsou dané alternativy a a jsou dané prvky matice.

Konzistenci matic a pravidla tranzitivity a reciprocity lze demonstrovat pomocí jednoduchých příkladů. Pokud rozhodovatel uvádí, že jablko (i) má dvakrát raději než pomeranč (j) a dále uvádí, že pomeranč (j) má třikrát raději než banán (k), pak musí platit, že jablko (i) má šestkrát raději než banán (k). Pokud není dodrženo toto pravidlo, matici nelze označit za zcela konzistentní.

Problémem podle Xu (2000) je, že rozhodnutí a vnímání všech lidí se mohou měnit v závislosti na stavech jejich psychiky a na počtu informačních zdrojů, které mají v danou chvíli k dispozici. Obecně se dá říci, že díky těmto zmíněným faktům je získat perfektně konzistentní matici téměř nemožné. Jak říká Harker (1987), rozhodovatel může být v případě nedostatečné konzistence matic požádán o revizi párových srovnání tak, aby došlo ke splnění požadované úrovně konzistence matic.

Nekonzistentní matici ukazuje Obr. 2.5. Tabulka zobrazuje párová srovnání vybraných druhů nápojů ve Spojených státech amerických a preference ohledně konzumace jednotlivých druhů nápojů.

Obr. 2.5: Tabulka párových srovnání nápojů v USA, zdroj: Saaty (2008)

<i>Drink consumption in US</i>	<i>Coffee</i>	<i>Wine</i>	<i>Tea</i>	<i>Beer</i>	<i>Sodas</i>	<i>Milk</i>	<i>Water</i>
Coffee	1	9	5	2	1	1	1/2
Wine	1/9	1	1/3	1/9	1/9	1/9	1/9
Tea	1/5	2	1	1/3	1/4	1/3	1/9
Beer	1/2	9	3	1	1/2	1	1/3
Soda	1	9	4	2	1	2	1/2
Milk	1	9	3	1	1/2	1	1/3
Water	2	9	9	3	2	3	1

Podle pravidel tranzitivity a reciprocity můžeme vyvodit závěr, že matice není plně konzistentní. V tabulce je uvedeno, že soda je preferována čtyřikrát více než čaj. Z tabulky dále můžeme vyčíst, že čaj je dvakrát více preferován než víno. Aby byla dodržena daná pravidla a matice byla tím pádem konzistentní, musela by být soda osmkrát více preferovaná než víno. Jak je ale uvedeno v tabulce, soda je preferována ještě o něco více – devětkrát. Matici tedy není možno označit za plně konzistentní. Nekonzistence matic může být do jisté míry tolerována (Saaty 1987), avšak nejprve je nutné spočítat samotnou míru konzistence pomocí tzv. „koeficientu konzistence“.

Koeficient konzistence (consistency ratio) podle Saatyho (1987) můžeme vypočítat pomocí vzorce:

$$C.R. = \frac{C.I.}{R.I.} \quad (2.2)$$

kde C.I. v čitateli představuje index konzistence a R.I. ve jmenovateli náhodný index konzistence, jehož hodnota je odvozena od počtu prvků matice (n). Přesné hodnoty náhodného indexu konzistence vzhledem k počtu prvků matice (n), ukazuje tabulka na Obr. 2.6.

Obr. 2.6: Hodnota náhodného indexu konzistence, zdroj: Z. Xu (2000)

n	1	2	3	4	5	6	7	
RI	0	0	0.52	0.89	1.12	1.26	1.36	
n	8	9	10	11	12	13	14	15
RI	1.41	1.46	1.49	1.52	1.54	1.56	1.58	1.59

Index konzistence (consistency index) podle Xu (2000) vypočteme pomocí následujícího vzorce:

$$C.I. = \frac{(\lambda_{max} - n)}{n-1} \quad (2.3)$$

kde λ_{max} představuje největší vlastní číslo matice (vypočteme jej jako součin řádku matice s vypočtených vahami) a n představuje počet prvků matice.

Podle Saatyho (1987) by koeficient konzistence neměl přesáhnout hodnotu 0,1, resp. 10 %. Pokud se tak stane, rozhodovatel by měl přehodnotit daná párová srovnání, díky čemuž by mělo dojít ke zmenšení koeficientu konzistence a ten by se měl dostat na požadovanou úroveň, tedy pod hranici 10 %.

Franek a Kresta (2014) tvrdí, že jedinou možností, jak vylepšit konzistenci matice, nemusí být nutně přehodnocení párových srovnání rozhodovatelem, ale odlišný přístup k samotné hodnotící škále. Jak již bylo zmíněno, Saaty (1987) uvádí použití tzv. „lineární škály“, tedy stupnici hodnocení na číselné škále 1-9, existují však i odlišné přístupy k samotné hodnotící, z nichž některé jsou vyobrazeny na Obr. 2.7.

Obr. 2.7: Příklad alternativní hodnotící škály, zdroj: Franek a Kresta (2014)

Scale type	Mathematical description	Parameters	Approx. scale values
Linear (Saaty, 1977)	$S = x$	$x = \{1, 2, \dots, 9\}$	1;2;3;4;5;6;7;8;9
Power (Harker, Vargas, 1987)	$S = x^2$	$x = \{1, 2, \dots, 9\}$	1;4;9;16;25;36;49;64;81
Root square (Harker, Vargas, 1987)	$s = \sqrt{x}$	$x = \{1, 2, \dots, 9\}$	1; $\sqrt{2}$; $\sqrt{3}$;2; $\sqrt{5}$; $\sqrt{6}$; $\sqrt{7}$; $\sqrt{8}$;3
Geometric (Lootsma, 1989)	$s = 2^{x-1}$	$x = \{1, 2, \dots, 9\}$	1;2;4;8;16;32;64;128;256
Inverse linear (Ma, Zheng, 1991)	$s = \frac{9}{(10-x)}$	$x = \{1, 2, \dots, 9\}$	1;1.13;1.29;1.5;1.8;2.25;3;4.5;9

Tvrzení, která hodnotící škála je nejvhodnější, je velice kontroverzním tématem. Podle Ishizaky (2011) nelze určit, která varianta je obecně nejvhodnější a dané hodnotící škály je vhodné vybírat na základě řešeného problému. Ishizaka rovněž uvádí lineární číselnou škálu dle Saatyho jako nejuniverzálnější a nejpoužívanější variantu z hlediska různých aplikací samotné metody AHP.

2.2.4 Silné a slabé stránky metody AHP

Jako většina metod nejen multikriteriálního rozhodování má i metoda AHP své silné a slabé stránky. Jak píše Jandová (2012), mezi hlavní silné a slabé stránky metody AHP patří:

Silné stránky

Jednoduchost pro rozhodovatele – párové srovnávání není pro rozhodovatele příliš náročné, a to vzhledem k faktu, že rozhodovatel rozhoduje vždy jen mezi dvěma kritérii či variantami.

Jednoduchost pro řešitele – vzhledem k existenci poměrně velkého množství matematických programů či tabulkových procesorů, které mohou sloužit například k výpočtu vah, není metoda AHP nijak náročná ani z pohledu vyhodnocovatele, respektive řešitele.

Hierarchie – řešení pomocí metody AHP umožňuje (vyžaduje) rozčlenění problému, variant či kritérií potřebných k vyřešení problému do hierarchie, čímž se dané řešení stává strukturovaným a přehledným.

Aplikovatelnost – jak již bylo zmíněno, metodu AHP lze použít v mnoha oborech výzkumné činnosti. Dá se použít k výběru nejvhodnější varianty, hodnocení preferencí apod.

Slabé stránky

Počet párových srovnání – jednou z velkých nevýhod může být počet párových srovnání. Je potřeba porovnat nejen kritéria navzájem, ale i varianty vzhledem k jednotlivým kritériím. Při definici problému je tedy nutné zvolit počet kritérií a variant tak, aby se řešení problému nestalo zbytečně komplikovaným. Při neuvážené definici jednotlivých kritérií a variant může dojít k zahlcení, což znamená jak časovou náročnost na výpočet, tak ztrátu pozornosti rozhodovatele, který se v hodnocení velkého počtu kritérií a variant může začít ztrácet.

Devítibodová stupnice – při vyplňování matice musí rozhodovatel ve většině případů vyjádřit své preference pomocí čísel 1-9. Tento postup však může být pro některé rozhodovatele příliš náročný, přičemž komplikovaným se může stát především určení, zda rozhodovatel preferuje danou variantu čtyřikrát či pětkrát apod.

Konzistence matic – jak již bylo podrobně popsáno, problémem se může stát i samotné konzistence, respektive nekonzistence matic. Tento problém však není z pohledu metody AHP neřešitelný.

3 Charakteristika profilu nákupčího

V následující kapitole, zabývající se mimo jiné profilem nákupčího, je popsána osobnost nákupčího jako experta, respektive znalosti a dovednosti, které by měl nákupčí ovládat, v kapitole je rovněž popsán vývoj samotného nákupu, a to hlavně to, jak se jednotlivé nároky na nákupčí měnily s postupem času, vlivem moderních technologií a jiných změn souvisejících s technologickým pokrokem a moderní dobou. Popsány jsou rovněž změny, které se v nákupu za posledních několik dekad udály a ovlivnily jej a rovněž možné změny, které mohou nákup ovlivnit v budoucnu.

3.1 Změny v nákupu a jeho vývoj

Jako období, které přineslo nákupu i samotným nákupčím nejdramatičtější změny, lze označit začátek nového tisíciletí (Giunipero, 2006). Zatímco v dobách minulých byla role nákupu ve společnostech z větší části operativní, postupem času se změnila spíše na strategickou. Jednoduše řečeno, nákupčím již nestačí umět zvednou telefon a objednat požadovaný materiál, služby či komodity den dopředu (i to je však stále v určitých případech velmi důležité), nebo vyřídit velkou spoustu papíru, které nemají žádnou přidanou hodnotu, ale moderní nákupčí by měl umět efektivně vykonávat i další činnosti, které mu jeho práci mohou ulehčit a zároveň být efektivní i pro danou společnost, ať už jde o společnost výrobní, či společnost ze zcela jiného oboru. Mezi tyto činnosti, které jsou v moderní době velice důležité, lze ve zkratce zařadit například schopnost strategicky myslet, plánovat dopředu, myslet analyticky nebo umění poradit si s interními spory.

Nákup je v současné době mnoha organizacemi považován za klíčový, a to především při strategickém rozhodování (Tassabehji, 2008). Ovšem v literatuře se lze setkat i s takovými názory, že nákup je i nadále z velké části spíše administrativní záležitostí a měl by sloužit jako podpora, a to převážně při aktivitách, které mají nízkou přidanou hodnotu. Tento rozdíl pramenní především z toho, že mnohé akademické články či jiná literatura nejsou schopny vzít do úvahy kontext, všechny souvislosti a prostředí, ve kterém jednotliví nákupčí operují, proto je možno najít v literatuře v souvislosti s rolí nákupu ve společnosti rozpory. V určitých společnostech může mít nákup strategickou a velmi důležitou roli, v některých však pouze již zmíněnou administrativní. Není tedy v podstatě možné nákup jako takový generalizovat, ale je nutné zabývat se i kontextem.

Tvrzení, že se z nákupu stala strategická záležitost klíčová pro budoucí úspěch společností potvrzuje i Rodrigues (2006). Strategická důležitost nákupu by ve společnostech neměla být přehlížena, spíše by na ni mělo být nahlíženo s podobnou důležitostí jako na hlavní činnosti společnosti, například na výrobu.

K podobným závěrům došel i Carter (1996), který tvrdí, že dobře organizovaný a oceňovaný nákup v organizaci je kriticky důležitý pro celkovou výkonnost firmy, jenž však souvisí i s top managementem. Pokud top management není schopen porozumět důležitosti nákupu a není schopen jej v podnikové hierarchii podpořit, bude nákup svou pozici v organizaci budovat jen velmi složitě.

Bez ohledu na názor, zda je pro společnost nákup velmi důležitým strategickým prvkem či jen administrativní záležitostí, nelze popřít fakt, že se samotný nákup v průběhu času mění. Jako jednu hlavních příčin těchto změn lze definovat například technologický pokrok a s ním související elektronické aukce. Kaufmann (2004) píše, že již v roce 2004 některé společnosti využívaly elektronické aukce až při 25 % všech provedených nákupů, přičemž většina by mohla být provedena klasickým „face-to-face“ způsobem. Elektronické aukce se v nákupu podle Kaufmanna začaly používat především ze dvou důvodů: prvním důvodem je redukce přímých nákladů, druhým je kvalitnější zboží díky soutěži potenciálních dodavatelů.

Elektronické aukce však nejsou jedinou záležitostí, která samotný nákup a jeho vývoj v posledních dvou dekáдах ovlivnila. Z moderních technologií stojí dále za zmínku například stále se zdokonalující počítače a s tím související vývoj umělé inteligence, se kterou je do budoucna rozhodně nutno počítat, a to nejen v nákupu. Tazelaar (2004) zmiňuje, že experti s mnoha zkušenostmi v nákupu dělají mnohdy horší strategická rozhodnutí než například nováčci s daleko menšími zkušenostmi.

Je tedy otázka, zda je nutné v nákupu používat tzv. „expertní úsudky“ a není možné nákupčí nahradit počítačem, tedy umělou inteligencí. Grove et al (2000) tvrdí, že existuje mnoho kvantitativních rozhodovacích problémů, při kterých počítač skutečně vykazuje daleko větší rozhodovací přednost a tím pádem přesnější výsledky. Jedním dechem je však nutno podotknout, že většina těchto rozhodovacích problémů, jež byly testovány, souvisí s jinými obory lidské činnosti. Jedná se například o medicínské vědy, forenzní vědy či studie osobnosti. Těch rozhodovacích problémů, které souvisí s nákupem nebo jinými oblastmi ekonomické činnosti, je méně.

Jeden z testů, jež byly provedeny v oblasti nákupu, je rozdíl mezi odhadovaným a skutečným výsledkem. Již zmíněný fakt, že nákupčí se zkušenostmi dělají mnohdy horší rozhodnutí než lidé bez zkušeností, popisuje i v souvislosti s umělou inteligencí Snijders (2003). Snijders ve svém článku porovnává řešení rozhodovacího problému z pohledu počítače, studentů bez zkušeností a expertů v nákupu. Respondenti se měli rozhodnout, jak si myslí, že daný problém dopadne, přičemž výsledky byly již známy, protože se jednalo o již proběhlý případ. Výsledky tohoto testu zobrazuje Tab. 3.1.

Tab. 3.1: Korelace mezi skutečným a odhadovaným výsledkem, zdroj: Snijders et al (2003)

Formula	0.37
Students	0.26
Purchasing professionals	0.24

Z tabulky je patrné, že experti v nákupu dopadli nejen daleko hůře než počítač, ale i hůře než studenti bez zkušeností, což je velmi zajímavý fakt. Pro některé experty může být tento fakt až zarážející a těžko pochopitelný, s přihlédnutím k jiným testům z jiných oborů však není nepochopitelný, podle Snijderse (2003) byl dokonce očekávaný.

Ovšem výsledky tohoto testu není možné generalizovat, jelikož jako každý test má i tento své slabiny. Jako největší slabinou lze, jak píše Snijders (2003), označit fakt, že použité testy jsou pro experty nákupu nevhodné. Experti nákupu se v reálném životě naučili řešit problémy často v časové tísní, přičemž musí brát do úvahy hned několik faktorů zároveň, byť se jedná o sebemenší záležitosti. Právě v podobné situaci, tedy pod tlakem, se v expertu probudí cosi, co podtrhne samotnou expertízu a zvýrazní vlastnosti experta, což v dané chvíli pomůže při řešení aktuálního problému. Při podobném testu, použitým pro výzkum rozdílů mezi umělou inteligencí, studenty a experty v nákupu, mohli k danému problému experti přistupovat příliš laxně, což se nakonec podepsalo na samotném výsledku testu. Není však možné stoprocentně říci, že lidé pod tlakem dělají přesnější a lepší rozhodnutí – proniknutí do lidské psychiky je velmi komplikované až nemožné, tudíž tento poznatek nelze považovat za stoprocentně směrodatný.

Dalším argumentem proti zmiňovanému testu je informovanost expertů. Dle některých názorů by bylo lepší nejprve experty informovat o predikovaných výsledcích modelu a až následně po seznámení s modelem je podrobit příslušnému testu. Znalost predikovaných výsledků v kombinaci s expertíзой expertů by podle některých názorů přinesla přesnější

výsledky. Podle jiných názorů by však seznámení s predikovanými výsledky pomohlo spíše expertům s horšími výsledky přiblížit se těm s lepšími výsledky, přičemž samotní experti jako celek by nebyli schopni dosáhnout lepších výsledků než umělá inteligence (Sneijders, 2003).

Zda bude umělá inteligence ve spolupráci s počítačovými systémy schopna ovlivňovat nákup stejně intenzivně jako ostatní obory lidské činnosti je spíše otázkou času. Jistě se najdou takové nákupní situace, které bude možno s pomocí moderních informačních technologií plně automatizovat a nákupčí jako profese se v těchto situacích stane zcela zbytečnou. Je však nutno myslet i na takové nákupní situace, které vyžadují určitý cit pro plánování a zkušenosti se v těchto rozhodovacích situacích stanou velice důležitými. Rozhodně by nebylo vhodné přístup k samotnému nákupu generalizovat, ale je nutné přihlížet ke kontextu.

To samé se dá říci o roli nákupu ve společnostech. Jak již bylo zmíněno, nákup jako takový si ve většině společností prošel za poslední dvě dekády řadou změn a ze dříve administrativní činnosti se v mnoha oborech stala strategická záležitost, jejíž řízení je pro budoucnost firmy naprosto klíčové (Tassabehji, 2008). Ovšem opět záleží na kontextu – v některých společnostech je nákup stále vnímán jako spíš administrativní záležitost vytvářející žádnou nebo minimální přidanou hodnotu.

3.2 Typy nákupčích v organizacích

Stejně jako v ostatních odděleních v rámci společností či ve zcela jiných oborech lidské činnosti je i v nákupu důležitá především organizace. Prakticky není možné, aby se středně velká až větší společnost spoléhala pouze na jednoho nákupčího, který bude zvládat komunikaci s klienty, objednávky potřebných komodit, řešení sporů, strategické plánování a jiné úkoly, které přibývají stejně rychle, jako se mění samotný nákup a jeho důležitost pro organizaci.

Mulder (2005) rozdělil profesi nákupčího do čtyřech různých kategorií, z nichž každá jasně a srozumitelně popisuje kompetence a odpovědnost těch nákupčích, kteří do příslušné kategorie spadají. Jedná se o manažera nákupu (purchasing manager), nákupčího seniora (senior buyer), nákupčí (buyer) a nákupčí asistent (assistent buyer). Jednotlivé úkoly a to, za co jsou jednotlivé kategorie nákupčích zodpovědné, jsou popsány v Tab. 3.2.

Tab. 3.2: Tabulka typů nákupčích a jejich úkolů, zdroj: Mulder (2005)

	PM	SB	B	AB
Management				
1. Developing purchasing policy	++	+	-	-
2. Managing the purchasing organisation	++	+	-	-
3. Improving the purchasing organisation	++	++	+	+
Information and communication				
1. Communication with internal sectors	++	+	+	+
2. Communication with external sectors	+	++	+	-
3. Information technology	++	+	-	+
4. Globalisation	++	++	-	--
Initial purchasing				
1. Specifying the purchasing need	-	++	-	--
2. Selecting the suppliers	-	++	+	--
3. Contracting suppliers	-	++	+	-
Practical purchasing				
1. Ordering goods and services	--	-	+	++
2. Monitoring the purchasing process	--	-	++	++
3. After-care, evaluation and administrative conclusion of the purchasing process	--	-	+	++
PM = Purchasing Manager, SB = Senior Buyer, B = Buyer, AB = Assistant Buyer ++ = very important; + = important; - = unimportant; -- = very unimportant				

V levé části tabulky lze vidět jednotlivé kategorie a podkategorie úkolů a způsobilostí nákupčích v organizacích, v pravé části tabulky lze vidět důležitost, respektive nedůležitost těchto úkolů a způsobilostí pro jednotlivé skupiny nákupčích, které lze vidět v prvním řádku tabulky.

Podle Muldera (2005) mají v řízení samotného oddělení nákupu největší slovo manažeři nákupu a nákupčí senioři, kteří by se měli starat především o to, kam organizace a s ní i samotné oddělení nákupu směřuje, avšak v tabulce lze vidět, že se na řízení nákupu mohou podílet i běžní nákupčí či jejich asistenti, a to tím, že budou hledat možnosti ke zlepšení samotného oddělení.

Z tabulky lze dále vidět, že nákupčí senioři mají v oddělení nákupu největší slovo v počátcích nákupu – jejich úkolem je specifikovat potřeby organizace, pomocí správných technik vybrat co možná nejvhodnější dodavatele a následně s nimi vyjednat pro danou organizaci nejoptimálnější podmínky obchodu. Samotný praktický nákup pak mají na starosti nákupčí a asistenci nákupu, jejichž hlavní činností je po výběru dodavatele objednání daných materiálů či komodit, monitorování nákupního procesu a následná po nákupní péče a hodnocení daného nákupního procesu. (Mulder, 2005)

3.3 Schopnosti a dovednosti nákupčích

Mulder (2005) definuje schopnosti jako „shluky vědomostí, postojů, dovedností a hodnot potřebných pro vykonávání určitých úkolů, řešení konfliktních situací a pro obecnou schopnost jedince vykonávat svou práci efektivně a adekvátně vzhledem k jeho pozici v dané organizaci, funkci nebo roli.“ Mezi typické příklady těchto schopností lze zařadit například schopnost řídit lidi, velmi dobré organizační schopnosti či schopnost předat nabyté zkušenosti ostatním lidem. Stručný přehled schopností nákupčích dle Muldera zobrazuje Tab. 3.3.

Tab. 3.3: Tabulka typů nákupčích a jejich úkolů, zdroj: Mulder (2005)

Competence	Explanation
Purchasing	The purchaser is able to obtain the required goods and services of the selected supplier on the basis of specifications of the internal customer.
Integral thinking	The purchaser is able to consider all the aspects of and consequences for the organisation when actions are taken and decisions have to be made.
Analytical abilities	The purchaser has the capacity to make a good analysis of the relations between, cause and results of situations, decisions and actions.
Generalising	The purchaser is able to draw a conclusion at a general level from some specific actions or decisions.
Information management	The purchaser is able to record new and useful information and is able to make it accessible for other colleagues.
Financial management	The purchaser is able to make considered decisions in the financial margin of an assignment, project or department.
Customer orientation	The purchaser is able to determine the needs of the internal customer and is able to cater to or to anticipate on these needs.
Negotiating	The purchaser is able to effectively communicate arguments, pointing out common viewpoints and interests in a manner which causes all parties to accept and agree.
Advising	The purchaser is able to effectively communicate relevant advice on purchasing.
Networking	The purchaser is able to develop and maintain effective relationships in a formal as well as in an informal manner, with the aim of realising a mutual added value for the different parties.
Legal-solving abilities	The purchaser has at his disposal legal insights, so he can use this knowledge and these skills in problematic situations.

V tabulce lze vidět, že schopnost nákupčího nakoupit je v současnosti jen jednou z mnoha schopností, které by měl moderní nákupčí ovládat v případě, že chce být ve své profesi efektivní. Za zmínku stojí například schopnost analyticky myslet, kdy je potřeba analyzovat zdánlivě nedůležité vztahy a souvislosti a zároveň i možná řešení či důsledky jednotlivých

rozhodnutí. Nutná je rovněž schopnost v obrovských kvantech dat rozeznat, které informace jsou pro řešení problémů důležité a které je lepší do úvahy nebrat. Nákupčí by jistě neměl v plné míře převzít roli finančního či právního oddělení organizace, ovšem znalosti těchto dvou oblastí mohou být nákupčím nápomocny, a to především při rozhodování. Znalost financí může nákupčímu pomoci při srovnávání projektů či obchodů z hlediska marží a rozhled v právní oblasti nákupčím umožňuje vidět věci více do hloubky a v problematických situacích určit, které řešení je vhodné a které méně. (Mulder, 2005)

Mezi další důležité schopnosti nákupčích, jak píše Mulder (2005), patří rovněž schopnost orientovat se na zákazníka, přičemž nejdůležitější by měla být schopnost zjistit potřeby daného zákazníka a zajistit průběh obchodu tak, aby pro obě strany vznikla co možná největší přidaná hodnota. S vyjednáváním souvisí další důležitá schopnost nákupčích, totiž schopnost efektivně komunikovat argumenty pro a proti, a to takovým způsobem a z takových pohledů, aby byly obě strany ochotny kontrakt uzavřít. Nákupčí by měl být rovněž schopen navazovat a udržovat efektivní a výhodné vztahy, a to jak formální, tak neformální, jelikož udržování dobrého vztahu může být pro obě strany zdrojem přidané hodnoty.

Co se týče samotných dovedností nákupčích, ty jsou, jak již bylo zmíněno, dle Muldera (2005) součástí schopností. Toto tvrzení lze vysvětlit na jednoduchém příkladu. Nákupčí by měl být schopen nakoupit zboží, přičemž ve velké většině případů k tomu musí využít počítač, například pro hledání či srovnávání dodavatelů. Aby byl schopen zboží nakoupit, musí k tomu mít určité dovednosti, v tomto případě určité technické znalosti, například znalost práce s počítačem. Schopnosti a dovednosti je tedy nutno rozlišovat – dovednosti jsou jakousi součástí schopností a umožňují to, že je nákupčí schopen určitou činnost vykonat.

V literatuře lze najít velké množství názorů na jednotlivé dovednosti nákupčích a také lze vidět, jak se v předcházejících dekáдах postupně vyvíjely. Tassabehji (2008) tvrdí, že klíčovou knihou, která zapříčinila, že se dovednosti nákupčích a jejich změny v souvislosti s měnící se rolí nákupu ve společnostech staly předmětem výzkumu i v nadcházejících letech, je *Purchasing Education and Training: Requirements and Resources* z roku 1993. Kolchin a Guinipero (1993) v knize vytvořili dohromady čtyři hlavní kategorie dovedností nákupčích. Jsou to technické dovednosti (znalost práce na počítači, znalost legislativy, znalost produktu, cenové analýzy a další), řídicí schopnosti (řízení lidí, řízení strategie oddělení nákupu), interpersonální dovednosti (řízení konfliktů) a znalosti osobní (schopnost přesvědčit, komunikační schopnosti).

Guinipero a Percy (2000) poskytli odlišný pohled na dovednosti nákupčích. Na základě výzkumu provedeném na dohromady 136 respondentech, jež byli součástí nákupních oddělení a lišili se pozicí (od asistentů nákupu po manažery nákupu), provedli rozdělení dovedností nákupčích do sedmi kategorií. Jejich stručný přehled lze vidět v Tab. 3.3.

Tab. 3.3: Přehled dovedností nákupčích, zdroj: Guinipero a Percy (2000)

Strategic Skills	Process Management Skills	Team Skills	Decisionmaking Skills
<ul style="list-style-type: none"> • Strategic thinking • Supply base research • Structuring supplier relationships • Technology planning • Supplier cost targeting 	<ul style="list-style-type: none"> • Organization/time management • Tactfulness in dealing with others • Written communication • Problem solving • Conflict resolution 	<ul style="list-style-type: none"> • Teamwork • Leadership • Managing change • Managing internal customers • Salesmanship 	<ul style="list-style-type: none"> • Computer literacy • Ability to make decisions
Behavioral Skills	Negotiation Skills	Quantitative Skills	
<ul style="list-style-type: none"> • Interpersonal communication • Risk taking/entrepreneurship • Creativity • Inquisitiveness 	<ul style="list-style-type: none"> • Negotiation • Customer focus • Influencing and persuasion • Understanding business conditions 	<ul style="list-style-type: none"> • Computational • Technical • Blueprint reading • Specification development 	

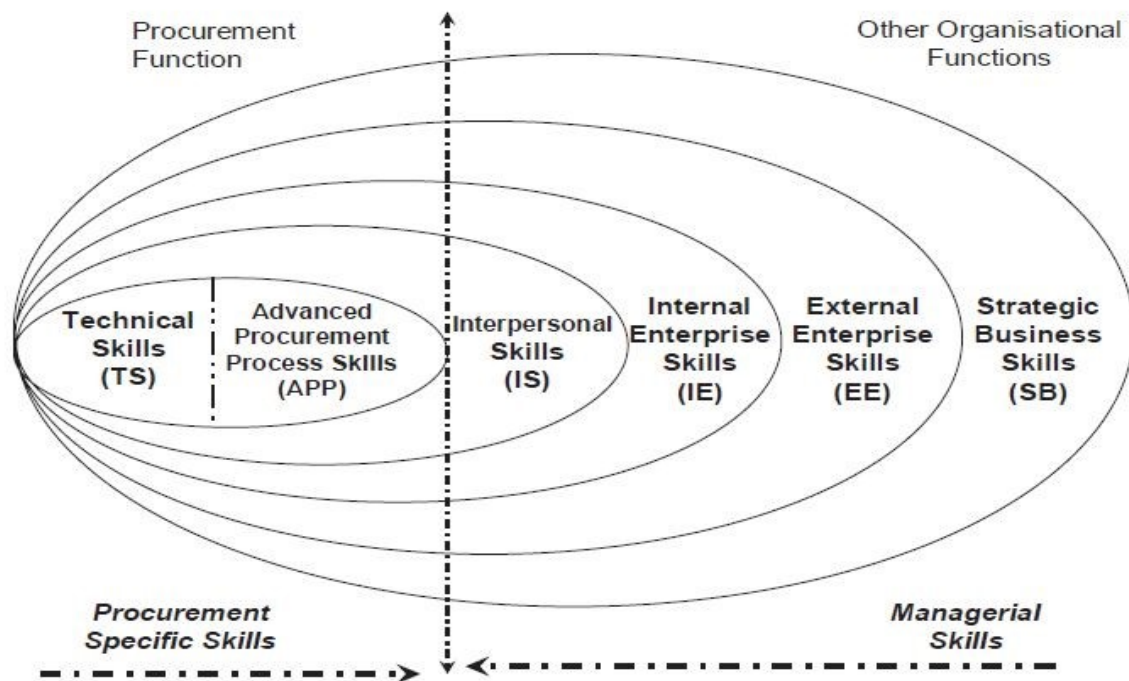
U obou těchto srovnávaných konceptů lze vidět určité společné rysy. Oba autoři berou v potaz strategickou roli nákupu v organizacích a nutnost nákupčího strategicky myslet, řešit interní konflikty, komunikační dovednosti a dobrou organizaci. Guinipero a Percy (2000) navíc zdůrazňují, že pro nákupčí jsou rovněž důležitými dovednostmi dovednost dělat rozhodnutí (což je jedna z TOP 3 nejvýznamnějších dovedností z pohledu samotných nákupčích) a pracovat v týmu.

Carr a Smeltzer (2000) rozdělili dovednosti nákupčích do třech kategorií. Jedná se o technické dovednosti (např. práce s počítačem, znalost technických nákresů, znalost technické dokumentace, znalost výrobních procesů), dovednostní techniky (schopnost prezentovat, komunikační dovednosti, vyjednávání) a dovednosti chování (proaktivní přístup, pozornost detailům, flexibilita, trpělivost). Zajímavým faktem je, že autoři na rozdíl od výše zmíněných konceptů do své klasifikace dovedností nákupčích nezahrnuli strategické dovednosti (schopnost plánovat a strategicky myslet).

Za jednou z nejznámějších koncepcí dovedností nákupčích lze považovat taxonomii těchto dovedností do dohromady pěti skupin – jedná se o technické dovednosti (technical skills), interpersonální dovednosti (interpersonal skills), znalosti procesů v rámci firmy (internal enterprise skills), dovednosti efektivně řídit vnější vztahy (external enterprise skills) a

strategické obchodní dovednosti (strategic business skills), (Tassabehji, 2008). Kompletní přehled těchto skupin dovedností poskytuje Obr. 3.1.

Obr. 3.1: Přehled jednotlivých skupin dovedností nákupčích, zdroj: Tassabehji (2008)



Technické dovednosti – podle Tassabehji (2008) jsou technické znalosti jedny z nejdůležitějších dovedností moderních nákupčích 21. století. Toto tvrzení potvrzují i ostatní autoři, například Kolchin a Guinipero (1993), nebo Carr a Smeltzer (2000), kteří technické znalosti rovněž zařadili do svých taxonomií dovedností nákupčích, avšak místo pojmu technické dovednosti používají pojem kvantitativní dovednosti. Patří zde znalost produktu, základní znalost počítačů a počítačové terminologie, řízení kvality nebo základní znalosti legislativy. Tassabehji (2008) do technických znalostí zařazuje jednu podkategorii – *pokročilé znalosti nákupčích procesů*. Zde patří znalosti category managementu, analytické schopnosti či orientace v globálním nákupu.

Interpersonální dovednosti – tyto dovednosti jsou nezbytné pro komunikaci (nejen) nákupčích v týmech, ale i na individuální úrovni. Zahrnují výborné komunikační dovednosti, a to jak ústní, tak písemné, dále schopnost řešit případné konflikty, schopnost přesvědčit, schopnost vést tým a také cit pro rozdílné osobnostní a kulturní rozdíly a respektování těchto rozdílů v rámci organizace či týmu. (Tassabehji, 2008)

Znalosti procesů v rámci firmy – díky znalostem procesů v rámci firmy jsou nákupčí schopni provádět analýzy trhu, lépe globálně zajišťovat zdroje, podílet se na řízení změn v organizaci a také řídit vztahy v rámci organizace. (Tassabehji, 2008)

Efektivní řízení vnějších vztahů – tato skupina dovedností zdůrazňuje dovednosti nákupčích pracovat v multifunkčních týmech (například spolupráce s ostatními odděleními), dovednost efektivně řídit dodavatelský řetězec, dovednost budovat a udržet vztahy s dodavateli, dovednost hodnotit dodavatele a mezinárodní nákup. (Tassabehji, 2008)

Strategické obchodní dovednosti – znalost těchto dovedností nákupčích je důležitá především kvůli měnící se roli nákupu v mnoha organizacích. Nákupčí by tyto strategické obchodní dovednosti měli ovládat, aby se mohli podílet na plánování, řízení strategických partnerských vztahů a aliancí, na dlouhodobém řízení rizika či na dlouhodobém plánu, jak pro organizaci vytvářet přidanou hodnotu. (Tassabehji, 2008)

Jak bylo zmíněno v úvodu podkapitoly, různých pohledů na dovednosti a schopnosti nákupčích a jejich taxonomií je v literatuře celá řada. Výzkum této problematiky souvisí se změnami samotného nákupu a jeho role v organizacích, a to jak vlivem moderních technologií, globalizace i jiných vlivů. Jako nejvhodnější a nejlogičtější se jeví rozdělení dovedností do skupin dle Tassabehji (2008), proto bylo toto rozdělení použito v praktické části práce a při následné segmentaci nákupčích vzhledem ke vnímané důležitosti jednotlivých skupin dovedností. Předchozí autoři (Carr a Smeltzer nebo Kolchin a Guinipero) sice přinesli do problematiky dovednosti nákupčích jistý trend a hierarchii, na kterou další autoři navazovali, ale nejkomplexnější pohled na danou problematiku poskytuje právě rozdělení dle Tassabehji (2008).

3.4 Osobnost experta v nákupu

Definice osobnosti experta i samotné expertízy byla vždy velmi složitá, a to i přes velký počet vědeckých prací zabývajících se touto problematikou, jako např. Ericsson (2007), či Shanteau (1988). Různé seznamy charakteristik expertů nelze považovat za stoprocentně směrodatné, ale měly by spíše sloužit jako jakési vodítko k diskuzi a dalšímu výzkumu. (Shanteau, 1988)

Shanteau (1988) se analýzou expertů zabýval a definoval dohromady 14 vlastností a charakteristik, které odlišují experty od ostatních. Jedná se o:

Mimořádné vnímání detailů – experti jsou na rozdíl od ostatních schopni vnímat i sebemenší detaily, které jim umožní získat o dané záležitosti komplexní obrázek. I v sebevětším množství dat jsou schopni rozeznat, co je důležité a co méně důležité a vyřešit tak komplexní problémy efektivněji.

Schopnost rozeznávat relevantní od irelevantního – i přesto, že rozeznat relevantní od irelevantního je mnohdy velmi složité a často záleží na konkrétním kontextu, experti jsou schopni toto rozlišovat daleko efektivněji než nováčkové.

Zjednodušování komplexních problémů – experta lze definovat jako někoho, kdo dokáže najít smysl v chaosu. Experti často vidí jen ty důležité příčiny, problémy či trendy a jsou schopni se na ně zaměřit. Tato vlastnost nováčkům často chybí.

Komunikace – experti jsou schopni komunikovat svoje zkušenosti a svou expertízu ostatním. V krajních případech ani nezáleží na tom, jakým je člověk expertem, ale spíš na tom, jak je schopen o své expertíze přesvědčit okolí.

Hodnocení vhodnosti strategie – experti i nováčci jsou ve většině případu schopni efektivně následovat podnikové strategie a plnit dílčí úkoly za účelem dosahování podnikových cílů. Avšak experti jsou daleko efektivnější při hodnocení toho, zda je daná strategie v konkrétní situaci vhodná, nebo je nutno udělat výjimku a od strategie na chvíli opustit.

Smysl pro zodpovědnost – experti daleko častěji stojí za vlastním názorem a jsou připraveni ho obhájit za každých okolností. Když experti činí rozhodnutí, nedělají to potají, ale veřejně, přičemž jsou schopni přijmout odpovědnost za špatně učiněná rozhodnutí.

Selektivní vybírání problémů – nováčci se snaží často řešit co nejvíce problémů, a to i přesto, že o některých toho moc nevědí. Naopak experti si pečlivě vybírají ty problémy, k jejichž řešení mohou efektivně přispět.

Adaptabilita – experti jsou schopni se přizpůsobit dané situaci a přizpůsobit jí i své rozhodování. Při obhajobě svých rozhodnutí často působí sebevědomě.

Znalosti – důležitou vlastností expertů je vlastnost nespokojit se se současnými znalostmi, které mohou být zastaralé, ale cílem expertů je neustále čerpat nové a nové znalosti pro lepší pochopení nově vzniklých problémů.

Míra „automatizace“ – nováčci při rozhodování často potřebují spoustu externě získaných informací, přičemž všechny tyto informace využívají k rozhodnutí. Na druhé straně experti jsou díky svým zkušenostem schopni o některých problémech rozhodnout téměř okamžitě a automaticky.

Odolnost vůči vnějším podnětům – experti jsou schopni daleko lépe a efektivněji pracovat pod tlakem, stresem, či v jinak nepohodlném, respektive nepříjemném prostředí.

Kreativita – experti jsou při rozhodování schopni častěji využívat kreativnější a nápaditější metody, které jsou v konkrétním případě efektivní, a to i u atypických rozhodovacích procesů.

Problémy s vyjadřováním – někteří z expertů mohou mít problémy při prezentování svých nápadů, respektive vyjádření jejich nápadů či důvodů jejich rozhodnutí slovy, a to i přesto, že v běžném životě tento problém vůbec nemusí být znatelný. Často se lze setkat s experty, kteří své rozhodnutí odůvodňují slovy „prostě to tak je“, nebo „protože to tak vypadá“.

Definicí experta se mimo jiné zabývali i autoři Glaser a Chi (1988), kteří poskytli trochu odlišný pohled na charakteristiky a vlastnosti experta, jejichž přehled poskytuje Obr. 3.2.

Obr. 3.1: Přehled jednotlivých charakteristik expertů (Glaser a Chi), zdroj: Tazelaar (2004)

Expert characteristics

1. Experts excel only in their own domain (expertise is narrow)
2. Experts consider larger coherent pieces (“chunks”) of information
3. Experts are quicker
4. Experts have a better memory (in their own domain)
5. Experts understand the underlying problem at a deeper level
6. Experts spend a relatively large part of their time analyzing a problem qualitatively (“what should roughly be the outcome?”, “to which category of problems does this problem belong?”)

Ačkoliv mají oba přístupy k vlastnostem a charakteristikám expertů hodně společných rysů, je klasifikace těchto charakteristik a vlastností dle Glasera a Chi (1988) konkrétnější a srozumitelnější. Autoři na rozdíl od Shanteau (1988) zdůrazňují fakt, že experti většinou excelují pouze v jediné oblasti, což se zdá být zcela logickým tvrzením. Ovšem najdou se i

společné rysy. Autoři zmiňují fakt, že experti jsou při rozhodování a řešení problému daleko rychlejší než nováčci, což ostatně potvrzuje i Shanteau.

Zkoumání toho, jak se člověk stane expertem, bylo obsahem hned několika vědeckých prací a článků. Ericsson (2007) píše, že o tom, zda se stane člověk expertem či nikoliv, nerozhoduje talent a predispozice, s kterými se člověk narodí, ale na základě několika experimentů a výzkumů tvrdí, že experti jsou „vytváření“, nikoliv „rození“. Podle autora tento proces „vytváření“ může trvat několik dekad a vyžaduje velkou míru sebehodnocení, trpělivost a obětování.

Po úvodu do zkrácených teoretických východisek expertízy nastává vzhledem k charakteru a podstatě této práce logická otázka – může se nákupčí stát ve svém oboru expertem a zlepšit tak svou efektivitu a rozhodování? Podle Ericssona (2007) se expertem ve svém oboru stane ten, kdo má trpělivost obětovat oboru spoustu času a trpělivosti, je ale expertíza v nákupu prospěšná? Touto otázkou se mimo jiné zabývá článek, který byl již zmíněn na začátku kapitoly, kde byl popsán vliv moderních technologií na profesi nákupčího a jejího možného nahrazení počítačem. Tazelaar (2004) při zkoumání expertů nákupu a jejich srovnání s počítačem a nezkušenými nákupčími došel k závěru, že nákupčí s řadou zkušeností, jež sami sebe považují za experty, dosáhli značně horších výsledků než počítač i nezkušení studenti. Tento zajímavý fakt jen potvrzuje to, že expertíza v nákupu je stále záhadou a existují vědecké důkazy o tom, že přemíra vědomostí a zkušeností v nákupu může spíš uškodit než pomoci.

4 Metodika sběru dat

Následující kapitola se zabývá výzkumem z praktického hlediska. V kapitole je mimo jiné popsáno, pomocí kterých metod byla data sbírána a kterými metodami byla data následně analyzována.

4.1 Definice problému

Role nákupčích v samotných společnostech se v posledních letech výrazně změnila a s ní i pohled na samotný nákup. Z dříve operativního nákupu se stala spíše dlouhodobá, strategická záležitost a s touto změnou souvisí i změna nároků na schopnosti jednotlivých nákupčích. Ve většině případů již nestačí jen schopnost umět někam zavolat a objednat požadované komodity, materiál či služby, ale čím dál častěji je nutná i schopnost strategicky myslet, mít technické znalosti případně schopnost řešit jak interní, tak externí konflikty.

Jednotliví nákupčí se však mohou v názorech na to, které dovednosti jsou pro ně nejdůležitější, lišit. Odlišný postoj či názor na danou skupinu dovedností nákupčích může být závislý na mnoha faktorech – za zmínku stojí například pozice v nákupním oddělení (junior nákupčí vs. manažer), délka praxe v nákupu či odvětví, ve kterém daný nákupčí pracuje.

4.2 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je analyzovat postoje respondentů k důležitosti jednotlivých schopností a dovedností nákupčích a na základě této analýzy rozdělit respondenty do skupin (clusterů) dle vnímané důležitosti jednotlivých schopností a dovedností. Cílem práce je dále tyto skupiny popsat pomocí charakteristik, které mají nákupčí patřící do stejné skupiny společné.

Na základě výsledků výzkumu bude možné určit, do které konkrétní skupiny nákupčích daný nákupčí patří, a to díky sděleným postojům a preferencím k jednotlivým dovednostem a schopnostem nákupčích.

4.3 Metody výzkumu

Pro sběr dat bylo použito dotazování, a to jak v online, tak písemné podobě. Forma sběru dat dotazováním byla zvolena především díky své jednoduchosti a finanční i časové nenáročnosti. Pro výzkum v této konkrétní práci připadaly v úvahu hloubkové rozhovory,

interview či dotazování. Avšak díky faktu, že mezi respondenty byli často velmi vytížení lidé a bylo by velice časově náročné interview či rozhovory provést, byl zvolen sběr dat pomocí dotazníků.

Nástroj výzkumu

Samotné dotazníky se skládaly ze tří částí, přičemž každá část se skládá z jiných typů otázek. Tyto typy otázek byly vybrány s přihlédnutím k samotné metodě zpracování dat, kdy bylo nutné počítat váhy. Kompletní dotazník je k dispozici k nahlédnutí v příloze této diplomové práce.

V první části dotazníku byli respondenti požádáni, aby rozdělili 100 bodů mezi čtyři skupiny dovedností (Metfesselova alokace), čímž měli možnost vyjádřit své preference a vnímanou důležitost jednotlivých schopností. Jednotlivé skupiny dovedností nákupčích zde byly popsány, takže respondenti měli možnost si jednotlivé charakteristiky skupin dovedností nastudovat, což ulehčilo párová srovnávání v další části dotazníku.

Druhá část dotazníku se zabývala párovým srovnáním pomocí sémantického diferenciálu na škále 1-7, kdy měli respondenti opět možnost vyjádřit své preference ohledně daných skupin schopností a dovedností. Nemuseli však rozdělovat body, stačilo pouze určit, kterému tvrzení, respektive které schopnosti či dovednosti dávají přednost, která je z jejich pohledu preferována.

Třetí část dotazníku obsahovala segmentační otázky, které se zabývaly délkou praxe nákupčích, jejich zařazením v hierarchii společnosti apod. Tyto segmentační otázky byly později klíčové při testování hypotéz.

Metfesselova metoda alokace 100 bodů byla zvolena na základě literatury převážně pro svou jednoduchost a poměrně velkou vypovídací hodnotu. U většiny respondentů se předpokládalo, že již nějaké znalosti o daném problému mají, proto by pro ně nemělo být příliš obtížné rozdělit body mezi dané skupiny schopností a dovedností. Pro úplnost byly do první části dotazníku přidány charakteristiky jednotlivých skupin dovedností nákupčích. Pro přesnější posouzení preferencí rozhodovatelů byla využita i Saatyho metoda, jejíž prvním krokem bylo vyjádření rozhodovatele, kterou skupinu schopností a dovedností nákupčích pokládá za více důležitější. Obě tyto metody jsou pro práci vhodné, jelikož hlavním cílem je zjistit vnímanou důležitost jednotlivých schopností a znalostí nákupčích – tyto postoje mohli respondenti pomocí těchto dvou jednoduchých metod snadno vyjádřit.

4.4 Základní a výběrový soubor

Pro definici základního a výběrového souboru je nutno nejprve zmínit, kde byla data pro výzkum sbírána. Sběr dat probíhal na celkem dvou konferencích, přičemž účastníky jedné z konferencí byli lidé pohybující se v oblasti nákupu z veřejného sektoru, na druhé konferenci byli nákupčí pohybující se v soukromém sektoru. Osloveni byli mimo jiné i účastníci energy workshopu, dále byly dotazníky zaslány do několika zainteresovaných firem zabývajících se například energetickým či petrochemickým průmyslem.

Základní soubor tedy tvořili všichni nákupčí v České republice a sousedních státech. Ze základního souboru byl výběrový soubor vytvořen metodou vhodné příležitosti, záleželo pouze na zájmu nákupčích z nákupního oddělení, respektive účastníků konference či workshopu se daného výzkumu zúčastnit. Dohromady byla data získána od 256 respondentů.

4.5 Metody analýzy dat

V práci byly pro analýzu sesbíraných dat použity převážně dvě metody – jedná se o modifikovanou verzi metody AHP a shlukovou analýzu. K rozčlenění respondentů do skupin dle společných rysů, respektive podobného vnímání jednotlivých schopností a dovedností nákupčích byla použita shluková analýza. U jednotlivých clusterů bylo navíc pomocí Saatyho metody vypočítáno, které schopnosti a dovednosti nákupčích příslušníci daného clusteru preferují a na základě těchto informací byl poté daný cluster pojmenován.

4.5.1 Metoda AHP

Metoda AHP použitá pro analýzu dat v této práci byla lehce modifikována. Místo klasického postupu vyjádření preferencí na škále 1–9 (1 – rovnocenná kritéria, 9 – jedno kritérium silně preferováno před druhým) byl použit sémantický diferenciál (vyjádření preferencí na škále 1–7), jak navrhuje Ishizaka et al (2012).

Respondenti byli požádáni, aby na sedmibodové škále uvedli, kterému tvrzení dávají přednost. Díky vyjádřeným preferencím bylo poté možno dosadit vyjádřené preference do Saatyho matice a spočítat váhy, díky nimž bylo možno určit, kterému tvrzení dávají přednost a následně specifikovat, do které skupiny nákupčích patří. Pro výpočet vah ze Saatyho matice existuje celá řada metod, v této práci však byla zvolena metoda geometrického průměru.

Metoda geometrického průměru byla použita na základě literatury. Adamcsek (2008, s. 21), tvrdí, že metoda geometrického průměru je jednoduchou metodou, pomocí které lze dosáhnout velice přesných výpočtů vah. Jak říká Adamcsek, použití metody geometrického průměru daleko vhodnější než například metoda aritmetického průměru, která je poměrně nepřesná. Na druhou stranu metoda geometrických průměrů je daleko přesnější a dosahuje podobných výsledků jako složité matematické metody, pro příklad uveďme např. logaritmickou metodu nejmenších čtverců nebo Saatyho metodu. Použití metody geometrického průměru je poměrně jednoduché. Nejprve je nutné vytvořit geometrické průměry všech řádků matice a následně je sečíst. Po sečtení stačí podělit jednotlivé průměry řádků součtem průměrů – pomocí tohoto výpočtu získáme váhy jednotlivých kritérií.

4.5.2 Shluková analýza

Malhotra (2010) píše, že clusterová analýza je sada technik, umožňující rozčlenění jednotlivých objektů či případů do relativně homogenních skupin, přičemž jednotlivé objekty či případy v dané skupině jsou si navzájem podobné. Malhotra dále uvádí, že existuje mnoho případů, kdy je použití clusterové analýzy vhodné, respektive kde je použitelná. Může se jednat například o segmentaci zákazníků na trhu (podle společných rysů nákupního či jiného chování je možné tyto zákazníky rozdělit do clusterů), k výběrů testovacích trhů nebo ke klasifikaci dat. Clusterová analýza byla pro analýzu dat v této práci použita právě díky schopnosti klasifikovat získaná data.

Díky clusterové analýze a její schopnosti klasifikovat data bylo možné respondenty rozdělit právě do clusterů dle vnímané důležitosti jednotlivých schopností a dovedností nákupčích, což byl jeden z hlavních cílů práce. U takto vytvořených clusterů bylo poté možno vypočíst, které dovednosti a schopnosti nákupčích respondenti patřící do daného clusteru vnímají jako nejdůležitější. Nejprve však bylo nutné určit optimální počet clusterů, a to s pomocí tzv. Wardovy metody.

4.5.3 Chi-kvadrát test

Jednou z klíčových metod pro analýzu dat byl tzv. Chi-kvadrát test. Jak píše Malhotra (2010), pomocí Chi-kvadrát testů můžeme testovat, zda jsou na sobě dané veličiny závislé či nezávislé, tedy zda jedna veličina X ovlivňuje veličinu Y . Testování pomocí Chi-kvadrátu je

rovněž schopno odpovědět na otázku, zda je tato závislost statisticky významné dle dané hladiny významnosti.

Malhotra (2010) dále uvádí, že Chi-kvadrát test je vhodný pro testování hypotéz. Nulovou hypotézou může být například tvrzení, že mezi veličinami neexistuje žádná statisticky významná závislost, hypotézou alternativní bude v tomto případě negace nulové hypotézy, tedy že mezi veličinami existuje statistická významná závislost.

Chi-kvadrát testy byly v diplomové práci použity při testování hypotéz H1, H2 a H3, jež jsou popsány v následujících řádcích.

4.6 Testované hypotézy

V následujících odstavcích jsou popsány zkoumané hypotézy, které vycházejí z předpokladů Tassabehji (2008) a Mulder (2005). Hypotézy se týkají především toho, jaké faktory ovlivňují zařazení respondenta do příslušného clusteru.

H1: Existuje statisticky významný vztah mezi délkou praxe nákupčího a zařazením nákupčího do příslušného clusteru.

Testování této hypotézy by mělo přinést odpověď na otázku, jaké dovednosti a schopnosti nákupčí preferují s rostoucími zkušenostmi a zda je zařazení do příslušného clusteru závislé právě na získaných zkušenostech nákupčího.

H2: Existuje statisticky významný vztah mezi typem organizace, v níž nákupčí působí a zařazením nákupčího do příslušného clusteru.

Test této hypotézy odhalí, zda existuje statisticky významný vztah mezi zařazením nákupčího do příslušného clusteru a typem společnosti, ve které nákupčí pracuje (privátní vs. veřejný sektor).

H3: Existuje statisticky významný vztah mezi pozicí nákupčího (pracovník nákupu vs. vedoucí nákupu) a zařazením nákupčího do příslušného clusteru.

Jednou z hlavních otázek, co se týče hypotéz, je otázka, zda existuje statisticky významný vztah mezi příslušností nákupčího do daného clusteru a jeho pozicí ve společnosti. Testování této hypotézy by mělo především objasnit to, zda existuje statisticky významná

závislost mezi pozicí ve společnosti (manažer nákupu vs. nákupčí) a odhalit tak, zda existuje rozdíl ve vnímání schopností a dovedností nákupčích z hlediska pozice v dané organizaci.

4.7 Harmonogram výzkumu

Tab. 4.1: Harmonogram výzkumu, zdroj: vlastní

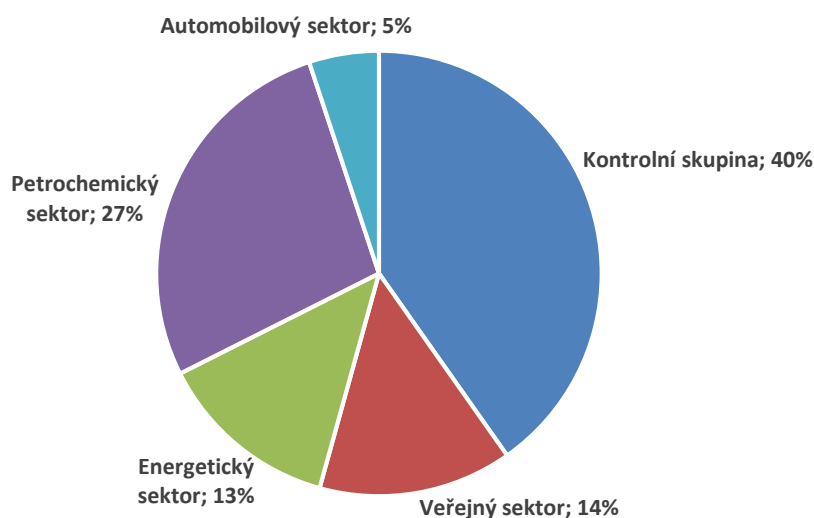
Činnosti	2016		2017			
	listopad	prosinec	leden	únor	březen	duben
Teoretická východiska		x	x			
Charakteristika profilu nákupčího				x		
Metodika výzkumu			x			
Sběr dat	x	x	x	x	x	
Analýza dat			x	x	x	

4.8 Struktura respondentů

Jak již bylo zmíněno, dohromady byla získána data od 256 respondentů. V následujících řádcích je popsána a pomocí grafů názorně vyobrazena struktura těchto respondentů.

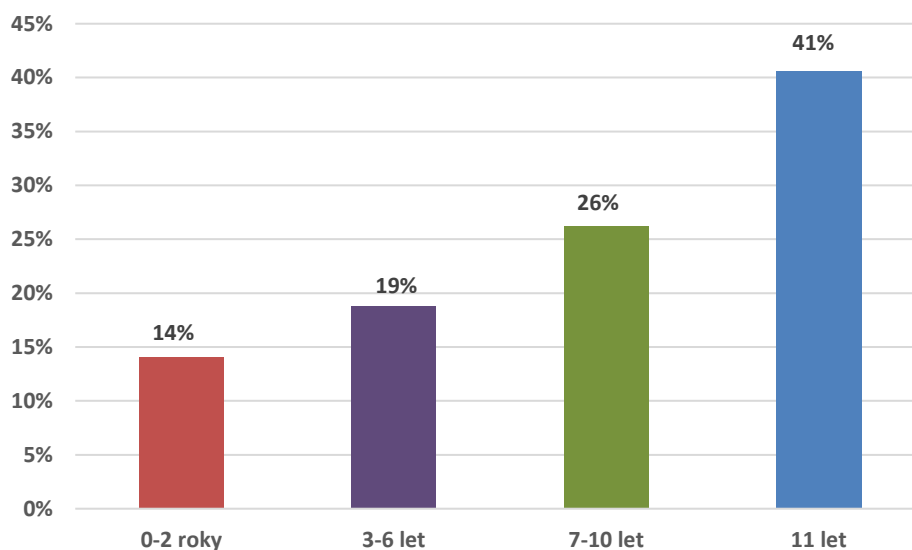
Na Obr. 4.1 je možno vidět strukturu respondentů z hlediska zdroje získaných dat. Je třeba zmínit, že původní zdroje dat byly sloučeny pro snadnější provádění statistických testů, jelikož původních zdrojů bylo velké množství, proto byly sloučeny dle podobnosti do celkem pěti zdrojů – automobilový sektor, petrochemický sektor, energetický sektor, veřejný sektor a kontrolní skupina. Zastoupení jednotlivých skupin ve vzorku vyobrazuje Obr. 4.1

Obr. 4.1: Struktura respondentů z hlediska zdroje dat, zdroj: vlastní



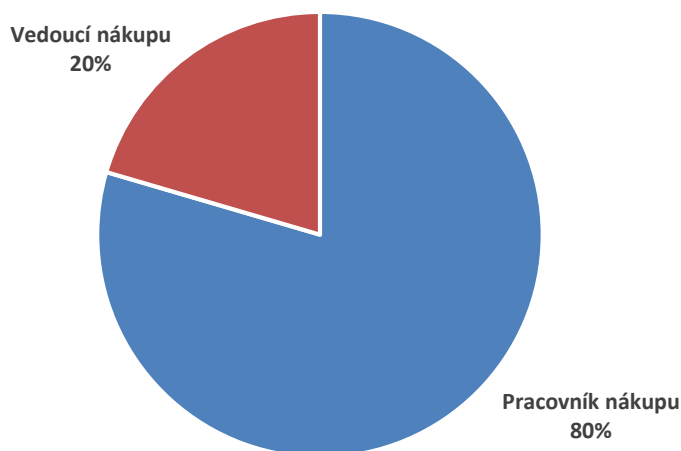
Na Obr. 4.2. lze vidět rozdělení respondentů dle délky praxe v nákupu. Nejpočetnější skupinu (téměř polovinu) tvořili nákupčí s jedenácti a více lety praxe. Naopak nejméně početnou skupinu respondentů tvořili respondenti s žádnými nebo malými zkušenostmi v nákupu. Jeden respondent délku své praxe v nákupu nesdělil.

Obr. 4.2: Struktura respondentů z hlediska délky praxe v nákupu, zdroj: vlastní



Obr. 4.3. vyobrazuje strukturu respondentů z hlediska pozice v organizaci. Lze vidět, že pracovníci nákupu jsou ve vzorku zastoupeni z 80 %, zatímco vedoucí nákupu tvoří zbylých 20 %.

Obr. 4.3: Struktura respondentů z hlediska pozice v organizaci, zdroj: vlastní



4.9 AHP analýza – postup výpočtu

Pro úspěšnou AHP analýzu vnímaných preferencí respondentů byla důležitá především druhá část dotazníku, kde měli respondenti příležitost vyjádřit své preference jednotlivých skupin dovedností na číselné škále 1-7, přičemž číslo 1 znamenalo, že skupina dovedností vlevo je silně preferována před skupinou dovedností vpravo, naopak číslo 7 znamenalo pravý opak, to znamená, že skupina dovedností vpravo je silně preferována před skupinou dovedností vpravo, toto je demonstrováno v Tab. 4.2.

Tab. 4.2: Vybraná párová srovnání prvních sedmi respondentů, zdroj: vlastní

Respondent	T:P	T:IP	T:IN	T:E	T:S	P:IP	P:IN	P:E	P:S	
1		5	5	6	6	6	2	3	4	5
2		6	6	4	6	7	2	2	2	6
3		6	5	3	5	6	4	3	4	5
4		5	7	4	4	6	3	2	5	6
5		7	4	5	5	6	1	1	3	2
6		5	3	4	5	5	3	4	5	4
7		5	5	3	5	5	2	3	4	5

Z obrázku je patrná logika daných párových srovnání. Například lze vidět, že první respondent preferuje pokročilé znalosti nákupních procesů (P) před technickými dovednostmi (T), proto je v příslušné buňce (řádek č. 2, sloupec Z) uvedeno číslo 5. Podle této logiky lze určit míru preference daných skupin dovedností i u ostatních respondentů. Vidíme například, že postoj respondenta č. 5 je ještě více vyhraněný, jelikož ve srovnání technických dovedností a znalosti pokročilých nákupních procesů uvedl číslo 7, což znamená nejsilnější možnou preferenci znalosti pokročilých nákupních procesů před technickými dovednostmi.

V duchu klasické metody AHP bylo dále nutno zjistit, kolikrát jsou dané skupiny dovedností nákupních preferovány před ostatními. Jak již bylo zmíněno, z minulého kroku je patrné, že respondent preferuje znalost pokročilých nákupních procesů před technickými znalostmi, ze škály však bylo nutno vyjádřit sílu preference jednotlivých skupin dovedností před ostatními. Tyto preference zobrazuje Tab. 4.3.

Tab. 4.3: Zobrazení síly preferencí skupin dovedností vybraných respondentů, zdroj: vlastní

Respondent	T:P	T:IP	T:IN	T:E	T:S	P:IP	P:IN	P:E	P:S	
1		0,75	0,75	0,5	0,5	0,5	1,5	1,25	1	0,75
2		0,5	0,5	1	0,5	0,25	1,5	1,5	1,5	0,5
3		0,5	0,75	1,25	0,75	0,5	1	1,25	1	0,75
4		0,75	0,25	1	1	0,5	1,25	1,5	0,75	0,5
5		0,25	1	0,75	0,75	0,5	1,75	1,75	1,25	1,5
6		0,75	1,25	1	0,75	0,75	1,25	1	0,75	1
7		0,75	0,75	1,25	0,75	0,75	1,5	1,25	1	0,75

Z obrázku lze vidět opět vidět, že respondent preferuje znalost pokročilých nákupních procesů před technickými dovednostmi. Nyní lze však vyčíslit, jak silná tato preference je. Číslo 0,75 napovídá, že pokročilé znalosti nákupních procesů jsou pro respondenta č. 1 zhruba 1,33krát důležitější než technické znalosti. Podle stejné logiky lze určit míru preference daných skupin dovedností před ostatními i v případě ostatních respondentů. Vyhraněný respondent č. 5 vnímá technické znalosti jako čtyřikrát méně důležité nežli znalost pokročilých nákupních procesů.

Pro zvýraznění rozdílů preferencí respondentů mezi jednotlivými skupinami dovedností byla použita funkce “POWER“ pro úpravu škály, jak je popsáno v teoretických východiscích této práce a jak doporučují Franek a Kresta (2014). Jedná se v podstatě o druhé mocniny hodnot uvedených v Tab. 4.3. Úprava škály pomocí funkce “POWER“ umožnila zvětšit rozdíly mezi vnímanou důležitostí jednotlivých skupin dovedností z pohledu respondentů. Upravené preference jednotlivých nákupních lze vidět v Tab. 4.4.

Tab. 4.4: Zobrazení síly preferencí skupin dovedností po zvýraznění rozdílů, zdroj: vlastní

Respondent	T:P	T:IP	T:IN	T:E	T:S	P:IP	P:IN	P:E	P:S
1	0,5625	0,5625	0,25	0,25	0,25	2,25	1,5625	1	0,5625
2	0,25	0,25	1	0,25	0,0625	2,25	2,25	2,25	0,25
3	0,25	0,5625	1,5625	0,5625	0,25	1	1,5625	1	0,5625
4	0,5625	0,0625	1	1	0,25	1,5625	2,25	0,5625	0,25
5	0,0625	1	0,5625	0,5625	0,25	3,0625	3,0625	1,5625	2,25
6	0,5625	1,5625	1	0,5625	0,5625	1,5625	1	0,5625	1
7	0,5625	0,5625	1,5625	0,5625	0,5625	2,25	1,5625	1	0,5625

Po zjištění, která kritéria respondent upřednostňuje před ostatními a jaká je intenzita těchto preferencí, bylo nutné pro každého respondenta vypočítat váhy jednotlivých kritérií a podle nich poté určit, jaké skupiny dovedností respondent považuje za nejvíce důležité a jaké naopak za nejméně důležité. Tento postup, demonstrováný na respondentovi č. 1, lze vidět v Tab. 4.5.

Tab. 4.5: Výpočet vah a preferovaných skupin dovedností (respondent č. 1), zdroj: vlastní

Respondent č. 1	T	P	IP	IN	E	S	VÁHY	
T	1	0,5625	0,5625	0,25	0,25	0,25	0,412740906	6,28%
P	1,777778	1	2,25	1,5625	1	0,5625	1,233106037	18,75%
IP	1,777778	0,444444	1	1	1	0,5625	0,873580465	13,28%
IN	4	0,64	1	1	1	0,5625	1,062658569	16,16%
E	4	1	1	1	1	0,5625	1,144714243	17,41%
S	4	1,777778	1,777778	1,777778	1,777778	1	1,848963398	28,12%
							6,575763618	

Na obrázku je vyobrazena klasická Saatyho matice s párovými rovnáními. Na obrázku vidíme, že například párové srovnání technických a strategických dovedností dopadlo lépe z pohledu dovedností strategických – tyto jsou z pohledu respondenta č. 4 preferovány čtyřikrát více než schopnosti technické. Dále lze vidět, že například znalosti pokročilých nákupčích procesů jsou z pohledu respondenta č. 1 preferovány 2,25krát více než dovednosti interpersonální.

Po zjištění výsledků párových srovnání bylo nutné spočítat váhy jednotlivých skupin dovedností nákupčích z pohledu respondenta č. 1. Tyto váhy byly vypočítány pomocí geometrického průměru jednotlivých řádku představujících dané skupiny dovedností. Váhy bylo poté nutno podělit součtem těchto vah a získat tak procentuální vyjádření vnímané preference jednotlivých skupin dovedností, jak lze vidět ve sloupci nejvíce vpravo.

Z výsledků analýzy respondenta č. 1 lze vidět, že jako nejdůležitější skupinu dovedností považuje strategické dovednosti. Jako nejméně důležité dovednosti pro nákupčího vnímá technické dovednosti. Co se týká ostatních skupin dovedností, ty respondent hodnotil jako podobně důležité, žádné výraznější preference ostatních skupin dovedností z výsledků nelze vyčíst. Z výsledků je tedy patrné, že se jedná o strategičtější orientovaného nákupčího.

Výše demonstrovaný postup výpočtu bylo nutné provést pro každého respondenta zvlášť, přičemž následně byla za pomoci získaných výsledků provedena shluková analýza pro rozdělení nákupčích do shluků dle vnímaných preferencí daných skupin dovedností nákupčích. U párových srovnání jednotlivých clusterů byl rovněž počítán index konzistence. Všechna párová srovnání sice nejsou stoprocentně konzistentní, nicméně index konzistence byl ve všech případech menší než 0,1, což dle podmínek popsaných v teoretické části práce znamená přijatelnou úroveň konzistence, respektive nekonzistence párových srovnání v matici.

5 Analýza dovedností nákupčích metodou AHP

Tato kapitola popisuje analýzu samotných dat získaných z dotazníkových šetření. V první části práce je popsán celkový pohled respondentů na jednotlivé skupiny dovedností nákupčích, ve druhé části je popsána shluková analýza, která byla použita pro rozčlenění nákupčích do clusterů dle vnímaných preferencí jednotlivých skupin dovedností nákupčích, ve třetí části jsou testovány ty hypotézy, které již byly zmíněny v předchozí kapitole práce. V poslední části kapitoly jsou popsány jednotlivé clustery, a to mimo jiné z pohledu vnímané důležitosti jednotlivých dovedností nákupčích.

5.1 Celkový pohled

V minulé kapitole byl popsán postup výpočtu preferovaných skupin dovedností z pohledu respondentů, a tento byl demonstrován na příkladu respondenta č. 1. Celý postup výpočtu byl stejným způsobem proveden pro všechny respondenty jako celek. Následující řádky tak poskytnou komplexní pohled na obecné výsledky a tím i preferované skupiny dovedností všech respondentů jako celku. Tyto výsledky zobrazuje Tab. 5.1.

Tab. 5.1: Výpočet vah a preferovaných skupin dovedností (base: všichni respondenti), zdroj: vlastní

Všichni respondenti	T	P	IP	IN	E	S	VÁHY	
T	1	0,869385	0,870605	0,883301	0,874756	0,715088	0,864764898	10,93%
P	2,521369	1	1,162598	1,138672	1,114258	0,892578	1,221376071	15,44%
IP	2,583262	1,755413	1	1,183594	1,127197	0,94873	1,338080414	16,91%
IN	2,163012	1,479746	1,437618	1	1,046387	0,915283	1,280431072	16,19%
E	2,093644	1,348748	1,28986	1,563938	1	0,903564	1,313991205	16,61%
S	3,505649	1,95709	1,908645	1,877143	1,867455	1	1,89223605	23,92%
							7,910879709	

Z obrázku vidíme, že respondenti v průměru hodnotili jako nejdůležitější skupinu dovedností dovednosti strategické. Jako nejméně důležité se pro respondenty jako celek zdají být dovednosti technické. Strategické dovednosti dopadly z hlediska párového srovnání absolutně nejlépe a z obrázku je patrné, že strategické dovednosti jsou v globálním pohledu preferovány před všemi ostatními skupinami dovedností nákupčích, nejvíce (téměř čtyřikrát) před dovednostmi technickými, nejméně před dovednostmi řídit vnější vztahy.

Pohled na globální výsledky potvrzuje názor odborníků v literatuře. Je poměrně jasné, že odpovědi respondentů ohledně preferovaných skupin dovedností nákupčích se budou lišit, ovšem tyto výsledky při pohledu na respondenty jako celek jen potvrzují tvrzení odborníků, že z nákupu se stává spíše strategická záležitost nutná pro dlouhodobé zdraví podniku a jednodušší

úkony, které bývaly pro nákup jako podnikovou činnost charakteristické v minulosti se dnes berou jako samozřejmost a není jim věnovaná velká pozornost, respektive nejsou hodnoceny jako příliš důležité. (Tassabehji, 2008)

5.2 Shluková analýza

Jak již bylo v předchozích částech práce zmíněno, hlavním cílem práce je rozdělit respondenty (nákupčí) podle jejich odpovědí do skupin (clusterů) a tyto poté charakterizovat. K dosažení tohoto cíle práce byla použita shluková analýza, která umožňuje rozdělit respondenty do tzv. shluků podle toho, jak respondenti na jednotlivé odpovědi odpovídali, respektive dle vnímané důležitosti jednotlivých skupin dovedností nákupčích. Po provedení shlukové analýzy bude možno zjistit, které dovednosti daný cluster preferuje a pojmenovat jej.

Pro analýzu dat pomocí shlukové analýzy byl použit statistický program IBM SPSS Statistics, který umožňuje tuto analýzu pomocí několika kroků provést. Prvním krokem této analýzy je určení optimálního počtu clusterů použitím hierarchické shlukové analýzy, a to za pomoci Wardovy metody a tzv. “Squared euclidean distance“ metody. Výsledky hierarchické shlukové analýzy jsou vyobrazeny v Tab. 5.2.

Tab. 5.2: Agglomeration schedule hierarchické shlukové analýzy, zdroj: vlastní

Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
248	12	20	2,759	235	229	250
249	5	6	2,960	244	233	253
250	8	12	3,202	245	248	251
251	4	8	3,484	239	250	254
252	1	2	3,812	243	247	255
253	5	18	4,371	249	246	254
254	4	5	5,121	251	253	255
255	1	4	6,561	252	254	0

Z výsledků hierarchické shlukové analýzy bývá optimální počet clusterů určen pomocí analýzy rozdílů mezi hodnotami v sloupci “Coefficients“. Toto pravidlo určení optimálního počtu clusterů (v některých zdrojích zmiňováno jako tzv. pravidlo lokte) doporučuje mimo jiné Malhotra (2010).

Je nutno podotknout, že hierarchická shluková analýza v tomto případě a za daných podmínek (počet respondentů aj.) nepřinesla zcela jednoznačné výsledky. Při analýze dat získaných z dotazníkové šetření vyšlo najevo, že nákupčí je možno do clusterů rozdělit hned

několika způsoby, přičemž jako nejvhodnější varianty se jeví dvě – varianta s šesti clustery a varianta se čtyřmi clustery. Z těchto dvou variant je statisticky neoptimálnější variantou varianta se čtyřmi clustery, situaci v mnoha odděleních nákupu společností více odpovídá varianta s konečným počtem šesti clusterů. V následující podkapitole jsou pro přehled a úplnost popsány obě tyto varianty, přičemž varianta č. 2 se šesti clustery je prezentována jako konečný výsledek práce, a proto je popsána podrobněji.

5.2.1 Varianta č. 1 – čtyři clustery

Po spočítání preferencí skupin dovedností nákupčích pro každého respondenta pomocí metody AHP byla provedena shluková analýza. Bylo zjištěno, že statisticky neoptimálnější variantou je rozdělení nákupčích do dohromady čtyř clusterů. Pro přehled byla provedena AHP analýza také pro jednotlivé clustery zvlášť, což umožnilo pohled na párová srovnání jednotlivých skupin dovedností nákupčích z pohledu jednotlivých clusterů. Tento postup je demonstrován v Tab 5.3, která vyobrazuje párová srovnání skupin dovedností z pohledu clusteru č. 1 jako celku.

Tab. 5.3: Párová srovnání skupin dovedností nákupčích z pohledu prvního clusteru, zdroj: vlastní

Cluster č. 1	T	P	IP	IN	E	S	VÁHY	
T	1	0,775943	0,389151	0,543632	0,590802	0,438679	0,596508959	7,56%
P	2,936688	1	0,550708	0,70283	0,823113	0,658019	0,903544383	11,45%
IP	5,57652	2,993711	1	1,358491	1,393868	1,189858	1,85459284	23,50%
IN	3,966541	2,406289	1,216268	1	1,173349	0,956368	1,500324301	19,01%
E	2,462809	1,771572	0,909976	1,087542	1	0,879717	1,318178504	16,71%
S	4,5813	2,336895	1,066247	1,406373	1,877356	1	1,717621904	21,77%
							7,890770891	

Z tabulky je jasné patrné, že nejdůležitější skupinou dovedností nákupčích je pro cluster č. 1 skupina interpersonálních dovedností. Ty jsou tímto clusterem téměř šestkrát více upřednostňovány před dovednostmi technickými, třikrát před znalostmi pokročilých nákupních metod a nepatrně i před dovednostmi strategickými.

Daná analýza párových srovnání, zobrazená pro cluster č. 1, byla provedena pro všechny clustery zvlášť. Tyto AHP analýzy jednotlivých clusterů poskytly pohled nejen na to, jakou skupinu dovedností jednotlivý cluster preferuje, ale i detailní pohled na to, jaká je síla jednotlivých preferencí.

Kompletní přehled preferovaných skupin dovedností všech čtyř clusterů jednotlivě je vyobrazen v Tab. 5.4.

Tab. 5.4: Přehled clusterů a preferované skupiny dovedností, zdroj: vlastní

	Final Cluster Centers			
	1	2	3	4
Technické dovednosti	7,56%	6,47%	9,97%	18,92%
Pokročilá znalost nákupních procesů	11,45%	13,32%	20,01%	15,62%
Interpersonální dovednosti	23,50%	11,94%	14,17%	17,71%
Znalost procesů v rámci firmy	19,01%	11,43%	14,72%	17,38%
Schopnost efektivně řídit vnější vztahy	16,71%	15,34%	18,03%	15,31%
Strategické dovednosti	21,77%	41,51%	23,10%	15,06%

Cluster č. 1 - Networkeři

Jak již bylo zmíněno, z pohledu clusteru č. 1 vedou ve vnímané důležitosti dovedností interpersonální, o moc pozadu však nejsou ani dovednosti strategické. Mezi interpersonální znalosti lze zařadit například komunikační dovednosti, respektovat lidi jako jedince a přistupovat k nim individuálně, schopnost organizovat týmy a podobně.

V první části měli nákupčí možnost ohodnotit jednotlivé dovednosti nákupčích a rozdělit mezi ně celkem 100 bodů, čímž v podstatě přiřadili dané dovednosti váhy. Jednotlivé váhy dovedností byly pro každý cluster zprůměrovány a poté vynásobeny s váhami skupin dovedností, které lze vidět v Tab. 5.4. Pro každý cluster, počínaje clusterem č. 1, je vyobrazeno pouze deset nejdůležitější hodnocených dovedností z pohledu příslušného clusteru, přičemž v příloze č. 2 je vyobrazeno všech 24 dovedností seřazených dle vnímané důležitosti jednotlivých clusterů. Top 10 dovedností pro cluster č. 1 je vyobrazeno v Tab. 5.5.

Tab. 5.5: Top 10 dovedností nákupčích z pohledu clusteru č. 1, zdroj: vlastní

Dovednosti	Globální váhy
Schopnost efektivně komunikovat	7,02%
Strategické myšlení	6,69%
Řešení problémů	5,92%
Rozhodovací schopnosti	5,73%
Schopnost ovlivnit a přesvědčit	5,28%
Řešení konfliktů	5,28%
Schopnost pracovat v týmech	4,89%
Řízení vztahů s interními zákazníky	4,83%
Porozumění tržnímu kontextu	4,81%
Řízení procesu změny	4,77%

Vzhledem k upřednostňované skupině dovedností nákupčích z pohledu clusteru č. 1 existoval předpoklad, že tito respondenti označovali jako nejdůležitější ty dovednosti, které určitým způsobem souvisí s komunikací, což se také potvrdilo. Jako vůbec tu nejdůležitější

respondenti označovali schopnost efektivně komunikovat, dále strategické myšlení, řešení problémů, rozhodovací schopnosti nebo schopnost ovlivnit a přesvědčit. Lze usoudit, že se jedná spíše o tzv. soft skills, tedy ty dovednosti, které jsou klíčové pro komunikaci a vedení lidí. Jejich cílem je řídit pracovníky nákupu, komunikovat jak s interními, tak externími zákazníky a řešit případné konflikty na pracovišti. Nákupčí patřící do tohoto clusteru byli pojmenováni jako **networkeři**.

Cluster č. 2 - Stratégové

Situace v Tab. 5.4 napovídá, že do clusteru č. 2 patří spíše strategičtější smýšlející nákupčí, jelikož respondenti patřící do clusteru č. 2 preferují strategické dovednosti, a to dosti výrazně. Vnímána důležitost jednotlivých skupin dovedností naznačuje, že tito nákupčí nemají na starost samotný nákup, jelikož technické dovednosti a pokročilá znalost nákupních pro ně není nijak důležitá, ale ani řízení lidí na pracovišti či komunikaci s dodavateli, neboť ani interpersonální dovedností se neumístily v popředí hodnocení vnímané důležitosti.

Nákupčí patřící do tohoto clusteru mají ve většině případu na starost pouze plánování a strategii daného oddělení. Jejich hlavní starostí je budoucnost oddělení nákupu, respektive plánování cílů, kterých chce oddělení nákupu dosáhnout a také toho, jakým způsobem chce tyto cíle dosáhnout. Přehled jednotlivých dovedností, seřazených sestupně dle vnímané důležitosti z pohledu respondentů patřících do clusteru č. 2, zobrazuje Tab. 5.6.

Tab. 5.6: Top 10 dovedností nákupčích z pohledu clusteru č. 2, zdroj: vlastní

Dovednosti	Globální váhy
Strategické myšlení	12,73%
Porozumění tržnímu kontextu	10,03%
Rozhodovací schopnosti	9,45%
Zaměření na zákazníka	9,30%
Schopnost vyhledat vhodné dodavatele	4,62%
Volba vhodného typu dodavatelско-odběratelského vztahu	4,14%
Schopnost stanovit cílovou cenu	3,86%
Řízení dodavatelského řetězce	3,69%
Schopnost ovlivnit a přesvědčit	3,36%
Schopnost efektivně komunikovat	3,29%

Lze vidět, že strategické myšlení obsadilo v pořadí dovedností první místo, což potvrzuje vnímanou důležitost strategických dovedností, jelikož samotná skupina strategických dovedností byla respondenty patřícími do tohoto clusteru označena jako nejdůležitější. Za zmínku však stojí vnímaná důležitost dovednosti porozumět tržnímu kontextu a zaměření se na zákazníka. Tyto dovednosti jsou z hlediska dlouhodobé prosperity nejen oddělení nákupu, ale

i celé společnosti, velmi důležité. Pochopení potřeb zákazníků, porozumění tržnímu kontextu a schopnost se požadavkům trhu přizpůsobit lze považovat za základní předpoklady dlouhodobého úspěchu. Vzhledem k výše uvedeným faktům byl tento cluster nákupčích pojmenován názvem **stratégové**.

Cluster č. 3 - Implementátoři

Jak lze vidět v Tab. 5.4, skupina strategických dovedností zvítězila ve vnímané důležitosti i u tohoto clusteru. Ovšem druhé místo zaujala pokročilá znalost nákupčích procesů, což naznačuje, že cluster č. 3 bude více orientován na samotný nákup, na rozdíl od předcházejících dvou clusterů, které byly zaměřeny více strategicky, respektive manažersky.

Fakt, že se tento cluster více přibližuje k běžné roli nákupčího, potvrzují i dovednosti seřazené vzestupně dle vnímané důležitosti respondentů clusteru č. 3. Tyto dovednosti zobrazuje Tab. 5.7.

Tab. 5.7: Top 10 dovedností nákupčích z pohledu clusteru č. 3, zdroj: vlastní

Dovednosti	Globální váhy
Strategické myšlení	6,66%
Porozumění tržnímu kontextu	5,78%
Schopnost vyhledat vhodné dodavatele	5,78%
Rozhodovací schopnosti	5,72%
Schopnost stanovit cílovou cenu	5,33%
Plánování a řízení projektů	5,12%
Vytváření technických a komerčních specifikací	5,04%
Zaměření na zákazníka	4,94%
Volba vhodného typu dodavatelsko-odběratelského vztahu	4,90%
Znalost pravidel category managementu	4,52%

Obrázek naznačuje, že nákupčím patřícím do clusteru č. 3 nestačí pouze strategické dovednosti, které byly i přesto označeny za nejdůležitější, ale vnímaná důležitost jednotlivých dovedností ukazuje, že pro nákupčí patřící do toho clusteru jsou podstatné také jiné dovednosti, jako například schopnost vyhledat vhodné dodavatele, schopnost rozhodovat, schopnost stanovit cílovou cenu, plánování a řízení projektů či vytváření technických a komerčních specifikací jako podkladů pro samotný nákup. Tyto výsledky naznačují, se se skutečně jedná o ty nákupčí, kteří jsou orientovaní na nákup v daleko větší míře, než tomu bylo u předcházejících dvou clusterů.

S přihlédnutím k výše uvedeným faktům byli nákupčí patřící do clusteru č. 3 označeni jako **implementátoři**. Mezi hlavní náplň jejich práce patří implementace strategií do chodu

nákupního oddělení, často samotná nákupní činnost od výběru dodavatele, přes jeho hodnocení až po samotný nákup, dále například „dozor“ nad ostatními nákupčími, respektive junior nákupčími, kteří jsou v hierarchii níže či zatím nenasbírali dostatek zkušeností.

Cluster č. 4 - Nevyhranění

Poslední cluster, cluster č. 4, asi nejlépe ze všech čtyř clusterů vystihuje situaci klasických nákupčích, jejichž úkolem není plánovat a implementovat strategii nákupního oddělení ani samotné oddělení řídit, ale jejich starostí je spíše samotný praktický nákup. Z Tab. 5.4 je patrné, že tento cluster vnímá jako nejdůležitější skupinu dovedností dovednosti technické, náskok však není nijak drastický. Pohled na jednotlivé dovednosti sestupně seřazené dle vnímané důležitosti zobrazuje Tab. 5.8.

Tab. 5.8: Top 10 dovedností nákupčích z pohledu clusteru č. 4, zdroj: vlastní

Dovednosti	Globální váhy
Vyjednávací schopnosti	5,30%
Schopnost pracovat v týmech	5,23%
Schopnost efektivně komunikovat	5,11%
Analytické schopnosti	4,96%
Řešení problémů	4,77%
Schopnost vyhledat vhodné dodavatele	4,70%
Znalost legislativy a základních nákupních metod	4,45%
Vytváření technických a komerčních specifikací	4,34%
Řízení procesu změny	4,24%
Strategické myšlení	4,23%

Jako nejdůležitější dovednost nákupčí patřící do clusteru č. 4 označovali vyjednávací schopnosti, což potvrzuje tvrzení, že tito nákupčí mají nejbližší k praktickému nákupu, jelikož vyjednávání je důležitou součástí celého nákupního procesu jako celku. Často je při nákupu také nutno pracovat v týmech, což si tito respondenti uvědomují a schopnost pracovat v týmech označili jako druhou nejdůležitější. Mezi dalšími dovednostmi vidíme schopnost efektivně komunikovat, analytické schopnosti, znalost základních nákupních metod či vytváření technických specifikací.

Nákupčí patřící do tohoto clusteru byli označeni jako **nevyhranění**, a to především díky faktu, že ani jedna skupina dovedností nákupčích nebyla výrazně preferována. Vzhledem k výše zmíněným faktům lze však tyto nákupčí považovat za klasické nákupčí, kteří přicházejí do kontaktu s dodavateli nejčastěji, nejčastěji se účastní jednání a mají na starost samotné provedení nákupu.

5.2.2 Varianta č. 2 – šest clusterů

Bylo zjištěno, že varianta se čtyřmi clustery je sice ze statistického hlediska neoptimálnější a je opodstatněna matematickými výpočty, nicméně po konzultaci s odborníky bylo rovněž zjištěno, že situaci v odděleních nákupu odpovídá spíše rozdělení na více clusterů, respektive že existuje více typů nákupčích, kteří vykonávají různé úkoly a jejich role v oddělení nákupu i v samotné společnosti se liší.

Z tohoto pohledu se jako nejvhodnější jeví varianta s dohromady šesti clustery. Shluková analýza byla tedy provedena podruhé, tentokrát pro počet šesti clusterů, pro něž bylo následně pomocí metody AHP vypočítáno, které skupiny dovedností nákupčích tyto clustery upřednostňují před ostatními. Metoda AHP byla použita pro zjištění vnímaných preferencí jednotlivých skupin dovedností u všech clusterů, tento výpočet pro cluster č. 1 je stejně jako v předchozím případě demonstrován v Tab. 5.9.

Tab. 5.9: Párová srovnání jednotlivých skupin dovedností z pohledu clusteru č. 1, zdroj: vlastní

Cluster č. 1	T	P	IP	IN	E	S	VÁHY	
T	1	0,745763	0,407839	0,643008	0,575212	0,479873	0,643258	8,35%
P	2,794802	1	0,591102	0,897246	0,848517	0,710805	0,977157	12,69%
IP	5,42516	2,991563	1	1,51589	1,461864	1,270127	1,826571	23,72%
IN	2,82968	1,737361	0,802521	1	1,03072	0,862288	1,272119	16,52%
E	2,726478	1,662524	0,820374	1,466059	1	0,934322	1,346306	17,49%
S	4,290998	1,936382	0,919322	1,70968	1,649753	1	1,633946	21,22%
							7,699359	100,00%

Na obrázku lze vidět párová srovnání jednotlivých skupin dovedností. Lze si například všimnout, že interpersonální dovednosti jsou respondenty v clusteru č. 1 více než pětikrát preferovány před dovednostmi technickými a třikrát více preferovány před pokročilou znalostí nákupních procesů. Interpersonální dovednosti jsou tímto clusterem preferovány před všemi ostatními skupinami dovedností, v případě toho clusteru jsou tedy z hlediska důležitosti na prvním místě.

Na druhém místě jsou dovednosti strategické, které byly preferovány před všemi ostatními skupinami dovedností krom již zmíněných interpersonálních. Párová srovnání dále naznačují, že pro cluster č. 1 jsou technické znalosti nepodstatné, jelikož v jednotlivých párových srovnáních byly vždy označeny jako méně důležité.

Pro každý jednotlivý cluster zvlášť byla opět provedena AHP analýza, čímž byly zjištěny preference skupin dovedností nákupčích jednotlivých clusterů a na základě těchto

výsledků byly jednotlivé clustery popsány. Pro přehled jsou v Tab. 5.10 vyobrazeny jednotlivé clustery a preference jednotlivých dovedností.

Tab. 5.10: Přehled clusterů a preferované skupiny dovedností, zdroj: vlastní

	Final Cluster Centers					
	1	2	3	4	5	6
Technické dovednosti	8,35%	3,86%	7,52%	7,20%	10,34%	19,43%
Pokročilá znalost nákupních procesů	12,69%	6,91%	14,55%	9,87%	21,37%	15,72%
Interpersonální dovednosti	23,72%	8,12%	12,63%	10,11%	13,74%	17,30%
Znalost procesů v rámci firmy	16,52%	7,57%	12,13%	32,93%	15,04%	17,37%
Schopnost efektivně řídit vnější vztahy	17,49%	15,06%	16,58%	17,18%	17,14%	15,25%
Strategické obchodní dovednosti	21,22%	58,48%	36,59%	22,71%	22,37%	14,92%

Cluster č. 1 - Networkeři

V Tab. 5.10 lze vidět, že respondenti z clusteru č. 1 považují za nejdůležitější dovednosti ty interpersonální, tedy schopnost efektivně komunikovat, a to jak písemně, tak ústně, schopnost řešit případné konflikty ve společnosti či v pracovním týmu a také schopnost přesvědčit. Co se týče vnímané důležitosti, v té nezaostávají ani schopnosti strategické, naopak technické dovednosti jsou respondenty v clusteru č. 1 vnímány jako nejméně důležité.

Co se týče konkrétních dovedností, které měli respondenti možnost hodnotit v první části dotazníku, jako nejdůležitější vnímají schopnost efektivně komunikovat, dále schopnosti strategicky myslet, efektivně řešit problémy, provádět efektivní rozhodnutí a řešit konflikty. Deset dovedností, které byly označeny prvním clusterem jako ty nejdůležitější vyobrazuje Tab. 5.11.

Tab. 5.11: Top 10 dovedností nákupčích z pohledu clusteru č. 1, zdroj: vlastní

Dovednosti	Globální váhy
Schopnost efektivně komunikovat	7,37%
Strategické myšlení	6,40%
Řešení problémů	5,94%
Schopnost ovlivnit a přesvědčit	5,76%
Rozhodovací schopnosti	5,38%
Řešení konfliktů	5,28%
Schopnost vyhledat vhodné dodavatele	5,09%
Zaměření na zákazníka	4,69%
Porozumění tržnímu kontextu	4,62%
Volba vhodného typu dodavatelско-odběratelského vztahu	4,57%

Jako nejméně důležité dovednosti nákupčích se tomuto clusteru jeví dovednosti technické, konkrétně počítačová gramotnost a základní znalosti legislativy, ale rovněž například vyjednávací či analytické schopnosti.

Vzhledem k výše zmíněným faktům a vnímané důležitosti jednotlivých skupin dovedností byli nákupčí patřící do toho clusteru označeni jako **networkeři**. Jejich hlavními úkoly je přispívat k udržení dobrých vztahů na pracovišti, efektivně komunikovat se zákazníky či dodavateli a přispívat k dlouhodobému udržení a rozvoji těchto vztahů.

Cluster č. 2 – Vyhranění stratégové

Na první pohled lze z Tab. 5.10 vidět, že postoj tohoto clusteru ke skupinám dovedností nákupčích je relativně jednoznačný. Strategické dovednosti zvítězily u těchto respondentů s poměrně velkým rozdílem, žádná jiná skupina dovedností se jim dle názoru respondentů nevyrovná, přičemž nejbližší strategickým schopnostem je schopnost efektivně řídit vnější vztahy, ale i mezi těmito skupinami je rozdíl obrovský.

Co se týče jednotlivých dovedností, jako nejdůležitější pro pozici nákupčího považují respondenti z clusteru č. 2 schopnost orientovat se na zákazníka, tedy zaměření se na jeho potřeby a stoprocentní snaha o jejich uspokojení. Jako další důležité schopnosti tito respondenti uváděli porozumění tržnímu kontextu a pochopitelně i strategické myšlení. Deset nejdůležitějších dovedností nákupčích z pohledu clusteru č. 2 je vyobrazeno v Tab. 5.12.

Tab. 5.12: Top 10 dovedností nákupčích z pohledu clusteru č. 2, zdroj: vlastní

Dovednosti	Globální váhy
Zaměření na zákazníka	19,01%
Strategické myšlení	16,81%
Porozumění tržnímu kontextu	12,43%
Rozhodovací schopnosti	10,23%
Řízení dodavatelského řetězce	4,90%
Schopnost vyhledat vhodné dodavatele	4,52%
Schopnost stanovit cílovou cenu	3,09%
Volba vhodného typu dodavatelsko-odběratelského vztahu	2,82%
Práce v mezioborových týmech	2,82%
Schopnost efektivně komunikovat	2,64%

Jelikož je názor těchto respondentů na skupiny dovedností nákupčích poměrně jasný až extrémně jednoznačný, byl tento cluster pojmenován názvem **vyhranění stratégové**.

Cluster č. 3 - Stratégové

Respondenti z clusteru č. 3 jsou se svými odpověďmi a preferencemi jednotlivých skupin dovedností nákupčích podobni předchozímu clusteru a uvědomují si důležitost strategických schopností pro pozici nákupčího, ve svém hodnocení však nejsou tolik extrémní, jako již zmínění vyhranění stratégové.

Z Tab. 5.10 lze vidět, že kromě strategických dovedností tito nákupčí vnímají jako důležitou jakousi rovnováhu mezi ostatními skupinami dovedností jako jsou například pokročilé znalosti nákupních procesů, interpersonální dovednosti či schopnost efektivně řídit vnější vztahy ovšem opět s výjimkou dovedností technických, které jsou z pohledu těchto respondentů hodnoceny jako nejméně důležité.

Jako nejdůležitější dovednosti z příslušných skupin dovedností tito respondenti označovali strategické myšlení, porozumění trhu a také rozhodovací schopnosti. Tab. 5.13 zobrazuje deset nejdůležitějších dovedností pro cluster č. 3.

Tab. 5.13: Top 10 dovedností nákupčích z pohledu clusteru č. 3, zdroj: vlastní

Dovednosti	Globální váhy
Strategické myšlení	11,12%
Porozumění tržnímu kontextu	9,53%
Rozhodovací schopnosti	8,73%
Zaměření na zákazníka	7,00%
Schopnost vyhledat vhodné dodavatele	5,08%
Volba vhodného typu dodavatelsko-odběratelského vztahu	4,54%
Plánování a řízení projektů	3,92%
Schopnost stanovit cílovou cenu	3,73%
Řízení dodavatelského řetězce	3,72%
Schopnost ovlivnit a přesvědčit	3,55%

Naopak jako nejméně důležité dovednosti, které by měl nákupčí ovládat, byly označeny počítačová gramotnost či znalost legislativy, ale například i vyjednávací schopnosti, což napovídá tomu, že tito nákupčí nejsou v kontaktu se zákazníky a dodavateli, ale mají za úkol především strategii daného útvaru nákupu.

Tento cluster byl označen názvem **stratégové**. Jejich hlavní náplní práce na rozdíl od vyhraněných stratégů není pouze práce na dlouhodobé prosperitě podniku a tvorbě strategií, ale i řízení krátkodobějších projektů, respektive jejich výběr či plánování.

Cluster č. 4 - Architekti

Z Tab. 5.10 je patrné, že pro respondenty patřící do clusteru číslo 4 jsou strategické dovednosti až na druhém místě, zatímco technické dovednosti jsou již tradičně na místě posledním. Nákupčí, patřící do toho clusteru, mají za úkol převážně řízení vztahů s interními zákazníky, řízení procesu změny, případně práci v týmech. Nejdůležitější dovednosti nákupčího z pohledu clusteru č. 4 jsou vyobrazeny v Tab. 5.14.

Tab. 5.14: Top 10 dovedností nákupčích z pohledu clusteru č. 4, zdroj: vlastní

Dovednosti	Globální váhy
Řízení vztahů s interními zákazníky	13,50%
Řízení procesu změny	8,89%
Rozhodovací schopnosti	8,63%
Schopnost vyhledat vhodné dodavatele	7,11%
Schopnost pracovat v týmech	6,59%
Strategické myšlení	6,13%
Řízení dodavatelského řetězce	4,71%
Porozumění tržnímu kontextu	4,09%
Komunikace a "prodej" nápadů	3,95%
Zaměření na zákazníka	3,86%

Jako nejméně důležité schopnosti respondenti patřící do toho clusteru označovali základní znalost legislativy, analytické schopnosti nebo práci v mezioborových týmech.

Hlavním úkolem těchto nákupčích je komunikace právě s interními zákazníky a tvorba vztahů mezi nákupem a těmito interními zákazníky, kdy je potřeba zájmy obou stran sjednotit a budovat tak vzájemně prospěšný vztah. Právě kvůli budování těchto vztahů byli nákupčí patřící do tohoto clusteru označeni jako **architekti**.

Cluster č. 5 - Implementátoři

V případě minulých čtyř clusterů se jednalo převážně o ty nákupčí, kteří mají na starosti spíše manažerské a strategické činnosti. Následující dva clustery nákupčích jsou zaměřeny spíše na praktický nákup, ovšem ani v jednom případě nejsou strategické dovednosti zcela přehlíženy. Situaci clusteru č. 5 lze opět vidět v Tab. 5.10.

Nákupčí patřící do clusteru č. 5 považují za nejdůležitější skupinu dovedností strategické a hned po nich znalosti pokročilých nákupních procesů. Oproti minulým clusterům je toto ten největší rozdíl, jelikož žádný z předchozích clusterů tyto dovednosti za takto důležité neoznačil. Cluster č. 5 lze tedy označit za praktičtější orientované nákupčí na rozdíl od minulých

více manažersky a strategicky zaměřených clusterů. Tuto situaci a nejdůležitější dovednosti z pohledu nákupčích patřících do clusteru č. 5 demonstruje Tab. 5.15.

Tab. 5.15: Top 10 dovedností nákupčích z pohledu clusteru č. 5, zdroj: vlastní

Dovednosti	Globální váhy
Strategické myšlení	6,32%
Schopnost stanovit cílovou cenu	5,64%
Rozhodovací schopnosti	5,55%
Porozumění tržnímu kontextu	5,53%
Plánování a řízení projektů	5,34%
Schopnost vyhledat vhodné dodavatele	5,29%
Vytváření technických a komerčních specifikací	5,18%
Zaměření na zákazníka	4,88%
Volba vhodného typu dodavatelsko-odběratelského vztahu	4,73%
Znalost pravidel category managementu	4,68%

Krom strategického myšlení označili respondenti patřící do clusteru č. 5 jako velmi důležité dovednosti schopnost stanovit cílovou cenu, rozhodovací schopnosti nebo schopnost vyhledat vhodné dodavatele. Jako nejméně důležité dovednosti respondenti označovali počítačovou gramotnost či znalost legislativy. Díky tomuto faktu a kladnému hodnocení spíše praktických dovedností byl tento cluster pojmenován názvem **implementátoři**.

Cluster č. 6 - Nevyhranění

U respondentů patřících do clusteru č. 6 vedou technické dovednosti, ovšem rozdíl mezi nimi a ostatními skupinami dovedností není nijak markantní. Nákupčí patřící do clusteru šest nemají na starost strategické záležitosti nákupu, ale jejich úkolem je spíše praktické provedení samotných nákupních procesů. Toto tvrzení potvrzuje i fakt, že nejdůležitějšími dovednostmi pro tento cluster nákupčích jsou vyjednávací schopnosti, schopnost pracovat v týmu či analytické schopnosti, jak je ostatně vidět v Tab. 5.16.

Tab. 5.16: Top 10 dovedností nákupčích z pohledu clusteru č. 6, zdroj: vlastní

Dovednosti	Globální váhy
Vyjednávací schopnosti	5,45%
Schopnost pracovat v týmech	5,19%
Analytické schopnosti	5,08%
Schopnost efektivně komunikovat	4,92%
Znalost legislativy a základních nákupních metod	4,66%
Řešení problémů	4,65%
Schopnost vyhledat vhodné dodavatele	4,58%
Vytváření technických a komerčních specifikací	4,38%
Řízení procesu změny	4,29%
Počítačová gramotnost	4,28%

Jako nejméně důležité dovednosti označovali respondenti zařazení do clusteru č. 6 zaměření na zákazníka, řízení dodavatelského řetězce, či porozumění tržnímu kontextu. Obecně se dá tedy říci, že strategické dovednosti pro ně nejsou prioritní.

Podle výše uvedených faktů se nabízí hned několik způsobů, jak tento cluster pojmenovat a jaké nákupčí do něj zařadit. Většinou se jedná o ty nákupčí, kteří stojí v první linii a mají na starosti praktickou stránku nákupu, tedy „zavolat a objednat“, přičemž se nestarají o budoucnost a vizi samotného oddělení nákupu. Nákupčí patřící do tohoto clusteru byli pojmenováni jako **nevyhranění**, a to převážně kvůli faktu, že ani jedna ze skupin dovedností jimi není nijak výrazně preferována.

Přehled hodnocení dovedností z pohledu jednotlivých clusterů

V předchozích krátkých popisech jednotlivých clusterů je vždy vyobrazeno 10 dovedností, které byly respondenty z příslušného clusteru hodnoceny jako nejdůležitější. V Tab. 5.17 jsou pro shrnutí a přehled zobrazeny všechny zkoumané dovednosti nákupčích a jejich relativní důležitost pro jednotlivé clustery.

Tab. 5.17: Přehled všech dovedností a jejich relativní důležitost, zdroj: vlastní

	Networkeři	Vyhranění strategové	Strategové	Architekti	Implemen- tátoři	Nevyhranění
Analytické schopnosti	2,25%	1,16%	2,52%	1,44%	3,16%	5,08%
Počítačová gramotnost	1,74%	1,16%	1,41%	2,18%	2,21%	4,28%
Vyjednávací schopnosti	2,24%	0,92%	2,37%	2,67%	2,76%	5,45%
Znalost legislativy a základních nákupních metod	1,88%	0,63%	1,25%	0,92%	2,31%	4,66%
Vytváření technických a komerčních specifikací	3,18%	1,42%	3,44%	2,41%	5,18%	4,38%
Schopnost stanovit cílovou cenu	3,23%	3,09%	3,73%	2,13%	5,64%	3,95%
Znalost pravidel category managementu	2,64%	1,33%	3,38%	2,90%	4,68%	3,18%
Plánování a řízení projektů	3,53%	1,07%	3,92%	2,43%	5,34%	4,19%
Řešení problémů	5,94%	1,83%	3,14%	3,66%	3,76%	4,65%
Schopnost ovlivnit a přesvědčit	5,76%	2,03%	3,55%	1,74%	3,36%	4,01%
Řešení konfliktů	5,28%	1,62%	2,74%	2,41%	2,93%	3,74%
Schopnost efektivně komunikovat	7,37%	2,64%	3,31%	2,31%	3,96%	4,92%
Schopnost pracovat v týmech	4,49%	1,42%	2,92%	6,59%	4,07%	5,19%
Řízení vztahů s interními zákazníky	4,34%	2,18%	3,50%	13,50%	3,70%	3,97%
Řízení procesu změny	3,92%	2,37%	2,81%	8,89%	3,54%	4,29%
Komunikace a "prodej" nápadů	3,62%	1,61%	3,12%	3,95%	3,82%	4,03%
Schopnost vyhledat vhodné dodavatele	5,09%	4,52%	5,08%	7,11%	5,29%	4,58%
Volba vztahu odběratel-dodavatel	4,57%	2,82%	4,54%	3,78%	4,73%	3,87%
Řízení dodavatelského řetězce	3,85%	4,90%	3,72%	4,71%	4,06%	3,55%
Práce v mezioborových týmech	3,96%	2,82%	3,17%	1,58%	3,18%	3,17%
Zaměření na zákazníka	4,69%	19,01%	7,00%	3,86%	4,88%	3,02%
Porozumění tržnímu kontextu	4,62%	12,43%	9,53%	4,09%	5,53%	3,67%
Rozhodovací schopnosti	5,38%	10,23%	8,73%	8,63%	5,55%	3,89%
Strategické myšlení	6,40%	16,81%	11,12%	6,13%	6,32%	4,25%

Jednotlivé dovednosti nákupčích, respektive skupiny dovedností uvedené v prvním sloupci jsou pro přehled barevně odlišeny. Odshora jsou vyobrazeny technické dovednosti, pokročilé znalosti nákupních procesů, interpersonální dovednosti, znalosti procesů v rámci firmy, efektivní řízení vnějších vztahů a strategické obchodní dovednosti.

Z tabulky lze vidět, že technické dovednosti jako jsou analytické a vyjednávací schopnosti, počítačová gramotnost či znalost legislativy jsou pro většinu clusterů relativně nedůležité, naopak nejdůležitější jsou pro cluster „Nevyhranění“. Při pohledu na dovednosti strategické, jako jsou strategické myšlení, rozhodovací schopnosti či porozumění tržnímu kontextu, je vidět, že situace je opačná než u dovedností technických. Pět z celkem šesti clusteru označuje většinu strategických dovedností za poměrně důležité, technické dovednosti však u těchto clusterů zaostávají.

5.3 Souhrnný popis clusterů

Prvním z definovaných clusterů je cluster **networkerů**. Pozice těchto nákupčích stojí v hierarchii nákupního oddělení někde uprostřed mezi strategicky orientovanými pozicemi a tradičními nákupními pozicemi (tzv. „zavolej a kup“). Jejich hlavní náplní práce tedy není samotný nákup materiálů, komponent či komodit, ani strategie podniku, ale spíše řízení vztahů na pracovišti i mimo něj, řešení konfliktů vzniklých na pracovišti případně seznamování pracovníků nákupu s vizemi oddělení a jeho budoucími plány. Networkery lze v podstatě označit za jakési „manažery“ zaměstnanců oddělení nákupu i samotného oddělení jako celku.

Do druhého clusteru **vyhraněných stratégů** se řadí ti nákupčí, jejichž prací rovněž není nákup jako takový, ale samotná strategie oddělení nákupu. Tito nákupčí nepřichází do kontaktu s dodavateli, nenakupují, nehodnotí dodavatele a většinou ani nepracují na udržení vztahů dodavatel – odběratel, protože s dodavatelem v drtivé většině do kontaktu nepřicházejí, ale existují i výjimky. Mezi nejdůležitější dovednosti těchto nákupčích patří stoprocentní orientace na zákazníka a porozumění, jaké jsou momentální potřeby zákazníka a jaké mohou být v budoucnosti, případně porozumění trhu a jeho vývoji. Tito nákupčí se za pomoci zmíněných dovedností v kombinaci se strategickým myšlením snaží o vytvoření co největší přidané hodnoty pro zákazníka, a tím pádem i o prosperitu nejen samotného nákupu, ale i celé společnosti.

Podobně jako cluster vyhraněných strategií je na tom cluster nákupčích, kteří byli označeni jako **stratégové**. Zatímco vyhranění strategií mají většinou na starost pouze dlouhodobou strategii, stratégové se musí často dívat i do přítomnosti. Mezi dovednosti nákupčích, které byly tímto clusterem označeny jako nejvíce důležité, patří na rozdíl od vyhraněných strategií například schopnost vybrat ty správné dodavatele, volba správného typu vztahu dodavatel – odběratel, či řízení krátkodobějších projektů. Úkolem těchto nákupčích je stále převážně strategie nákupního oddělení, nicméně pro tyto nákupčí jsou důležité i ostatní skupiny dovedností jako například pokročilá znalost nákupních procesů, takže v případě potřeby pro ně není nijak obtížné opřít se od své klasicky strategické role a v první linii zastoupit ostatní nákupčí při vyjednávání či samotném nákupu.

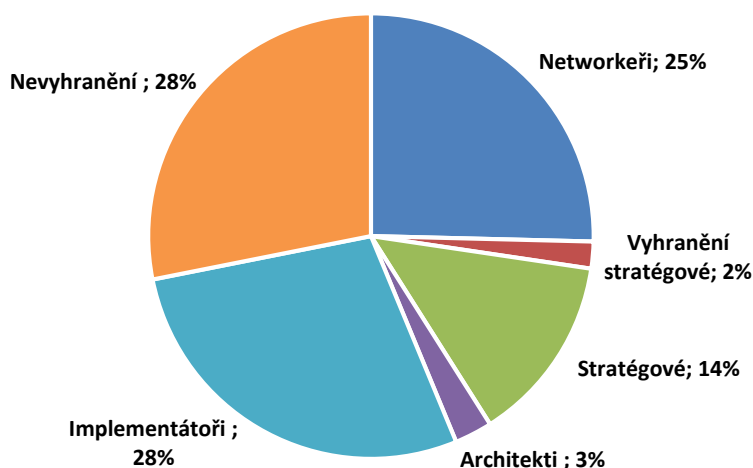
Pro každou společnost jsou důležití jak externí zákazníci, kteří jsou zdrojem příjmů, tak i interní zákazníci v rámci společnosti. Pokud nákup nebude respektovat například požadavky výroby či jiného oddělení společnosti, případně jiná oddělení společnosti nebudou respektovat požadavky nákupu, může docházet ke zbytečným konfliktům v rámci společnosti. Pro tyto případy jsou zde nákupčí, jež byli označeni jako **architekti**. Pozicí v hierarchii nákupního oddělení jsou někde na úrovni prvního clusteru, tedy clusteru networkerů, jelikož stojí někde mezi strategicky zaměřenými nákupčími a tradičními nákupními pozicemi. Z jejich pohledu je tedy nejdůležitější dovedností dovednost řídit vztahy s interními zákazníky v rámci společnosti, řídit proces změny a utvářet vztahy mezi nákupem a ostatními odděleními tak, aby došlo k co možná největší synergii těchto oddělení a přidaná hodnota byla poté co největší. Pro zajištění této synergie je samozřejmě velmi důležité znát jednotlivé procesy v rámci společnosti, není proto překvapením, že tento cluster označoval znalost procesů v rámci společnosti jako nejdůležitější skupinu dovedností nákupčích.

Nákupčí patřící do pátého clusteru byli pojmenováni jako **implementátoři**. Jejich hlavním úkolem je přebírání vizí a plánů managementu a strategicky více zaměřených nákupčích a implementace těchto plánů do fungování nákupního oddělení. Náplní jejich práce je například výběr potenciálních dodavatelů, jejich hodnocení a následné výběr těch nejoptimálnějších z hlediska plánů a vize nákupního oddělení a společnosti. Navzdory faktu, že technické znalosti byly z pohledu tohoto clusteru hodnoceny jako nejméně důležité, úkolem nákupčích patřících do tohoto clusteru může být i tvorba technických specifikací výrobků či jiných materiálů nebo cenová kalkulace, respektive schopnost určit cílovou cenu, takže technické či finanční znalosti jsou pro tyto nákupčí jistou výhodou.

Nákupčí patřící do šestého clusteru, pojmenovaného jako **nevyhranění**, nejvíce odpovídají profilu nákupčích v první linii. Jejich hlavní činností je samotný nákup, tedy kontaktování dodavatelů vyjednávají co možná neoptimálnějších podmínek, případně výběr dodavatelů či jejich hodnocení. Často pracují v týmech, není proto překvapením, že jednou z nejdůležitějších schopností nákupčích je pro ně právě schopnost práce v týmech. Mezi další důležité dovednosti dle jejich názoru patří vyjednávací schopnosti, analytické dovednosti, komunikační dovednosti, řešení problémů či znalost legislativy a základních nákupních metod. Na základě těchto faktů lze tedy tvrdit, že tento cluster nejlépe vystihuje pozici nákupčích v první linii, tedy ty, jejichž hlavním úkolem může být oslovení dodavatele, vyjednávání o cenách či jiných podmínkách a samozřejmě i samotný nákup.

Pohled na zastoupení jednotlivých clusterů z hlediska počtu nákupčích ve zkoumaném vzorku nabízí Obr. 5.1.

Obr. 5.1: Zastoupení jednotlivých clusterů nákupčích ve zkoumaném vzorku, zdroj: vlastní

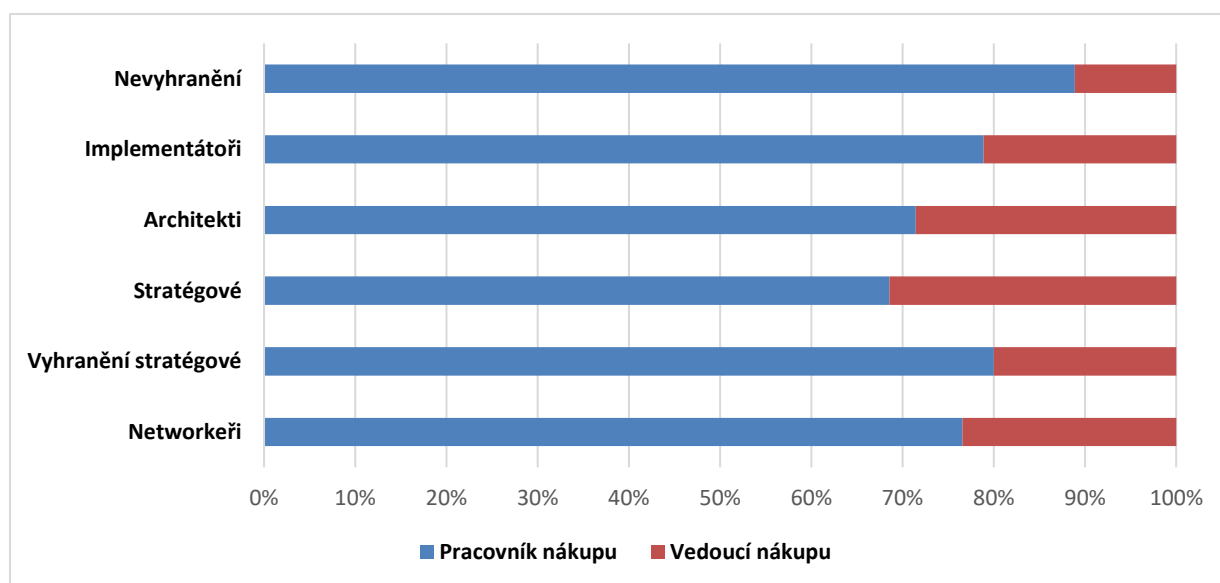


Z grafu lze vidět, že nejméně zastoupenými clustery ve vzorku respondentů jsou clustery „vyhranění strategové“ a „architekti“, naopak nejvíce zastoupenou skupinou jsou nevyhranění a implementátoři. Lze tvrdit, že výsledek některých clusterů koresponduje se skutečnou situací v mnoha podnicích. Nákupčí, zaměření na strategii nákupu, mají ve vzorku více než třetinové zastoupení, a to i přesto, že ve většině případů sami nenakupují, což potvrzuje stále se rozvíjející strategickou úlohu nákupu v mnoha společnostech. Na druhou stranu z grafu vyplývá, že opravdu vyhraněných stratégů je málo a že i ti nákupčí, jejichž hlavním úkolem je strategie oddělení, mohou zastupovat i jiné nákupní činnosti.

Druhou nejméně zastoupenou skupinou nákupčích jsou architekti. Vzhledem k úzce specializovanému zaměření těchto nákupčích tento výsledek není nijak překvapivý, jelikož počet těchto nákupčích ve firmách je malý.

Na Obr. 5.2 jsou vyobrazena zastoupení jednotlivých pozic ve společnostech (vedoucí a pracovníci nákupu) v jednotlivých clusterech nákupčích.

Obr. 5.2: Zastoupení pracovníků a vedoucích nákupu v jednotlivých clusterech, zdroj: vlastní



Z obrázku je patrné, že vedoucí nákupu jsou nejvíce zastoupeni v clusteru „stratégové“, zatímco pracovníci nákupu jsou nejvíce zastoupeni v clusteru „nevyhranění“. Tento výsledek potvrzuje logický předpoklad, že vedoucí nákupu jsou spíše strategicky orientovaní a zastupují více strategické pozice, zatímco pracovníci nákupu jsou spíše ti v první linii, kteří mají na starost objednávky, vyjednávání a samotný nákup. Ovšem to, zda existuje mezi zařazením nákupčího do clusteru a jeho pozicí ve firmě statisticky významná závislost, bude (mimo jiné) testováno v následující podkapitole.

5.4 Testování hypotéz

V následující podkapitole jsou postupně otestovány všechny tři hypotézy, které byly definovány v metodice diplomové práce jako předmět výzkumu. Všechny tři hypotézy se zabývají statistickými testy a ověřením mimo jiné toho, zda má na zařazení nákupčího do daného clusteru vliv jeho praxe nebo pozice ve firmě.

Test vztahu délky praxe nákupčího a zařazení nákupčího do příslušného clusteru

H0: Neexistuje statisticky významný vztah mezi délkou praxe nákupčího a zařazením nákupčího do příslušného clusteru.

H1: Existuje statisticky významný vztah mezi délkou praxe nákupčího a zařazením nákupčího do příslušného clusteru.

Tab. 5.18: Vztah délky praxe na zařazení do clusteru, chi-square test, zdroj: vlastní

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,324	15	,428
Likelihood Ratio	15,702	15	,402
Linear-by-Linear Association	1,086	1	,297
N of Valid Cases	255		

Z výsledků testu lze vidět, že hodnota Sig. je větší než 0,05, což znamená, že nulovou hypotézu na standardní hladině významnosti 5 % nelze zamítnout. Znamená to tedy, že zařazení nákupčího do clusteru nezávisí na délce jeho praxe.

Test byl prováděn pro potvrzení nebo vyvrácení předpokladu, že s přibývajícími lety zkušeností z praxe nákupčí upřednostňují spíše strategické dovednosti a celkově strategickou úlohu a význam nákupu ve společnosti a že strategické pozice v oddělení nákupu často zastupují spíše zkušení nákupčí s letitou praxí. Výsledky testu však ukazují, že mezi zařazením nákupčího do clusteru a jeho zkušenostmi, respektive délkou praxe, neexistuje žádná statisticky významná závislost. Srovnání délky praxe z hlediska příslušnosti do clusteru lze vidět v Tab 5.19.

Tab. 5.19: Srovnání délky praxe a zařazení do clusteru, zdroj: vlastní

		Networkeři	Vyhranění strategové	Strategové	Architekti	Implementátoři	Nevyhranění	Total
Praxe v nákupu	0-2 years	25,0%	2,8%	11,1%	8,3%	25,0%	27,8%	100,0%
	3-6 years	25,0%	2,1%	8,3%	0,0%	33,3%	31,3%	100,0%
	7-10 years	17,9%	1,5%	14,9%	4,5%	25,4%	35,8%	100,0%
	11 years	29,8%	1,9%	16,3%	1,0%	28,8%	22,1%	100,0%
Total		25,1%	2,0%	13,7%	2,7%	28,2%	28,2%	100,0%

Přesto, že statistický test vyšel negativně a žádný statisticky významný vztah mezi délkou praxe a zařazením nákupčího do clusteru nebyl potvrzen, v tabulce si lze všimnout například toho, že vyhranění stratégové a stratégové jsou ve většině případů spíše zkušenější nákupčí s délkou praxe 7 a více let, rozdíl však není nijak markantní.

Na závěr testu lze tedy říci, že pozice nákupčího, respektive jeho kompetence, nemusí nutně záviset na jeho zkušenostech. To znamená, že i méně zkušený nákupčí může pracovat na strategii oddělení stejně tak, jako může velezkušený nákupčí pracovat na jednání s dodavateli.

Test vztahu pozice nákupčího ve společnosti a jeho zařazením do příslušného clusteru

H0: Neexistuje statisticky významný vztah mezi pozicí nákupčího ve společnosti a zařazením nákupčího do příslušného clusteru.

H1: Existuje statisticky významný vztah mezi pozicí nákupčího ve společnosti a zařazením nákupčího do příslušného clusteru.

Tab. 5.20: Vztah pozice nákupčího ve společnosti na zařazení do clusteru, chi-square test, zdroj: vlastní

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,103	5	,213
Likelihood Ratio	7,394	5	,193
Linear-by-Linear Association	3,133	1	,077
N of Valid Cases	254		

Z tabulky je jasné, že test vyšel opět negativně, jelikož hodnota Sig. je větší než 0,05. To znamená, že na standardní 5 % hladině významnosti nulovou hypotézu H0 nelze zamítnout. Z výsledků testu je tedy patrné, že zařazení nákupčího do clusteru a jeho pozice ve společnosti není žádná statisticky významná závislost. Srovnání pozic ve společnosti z hlediska příslušnosti do clusteru vyobrazuje Tab. 5.21.

Tab. 5.21: Srovnání pozice nákupčího ve společnosti a zařazení do clusteru, zdroj: vlastní

		Networkeři	Vyhranění stratégové	Stratégové	Architekti	Implementátoři	Nevyhranění	Total
Pozice ve firmě	member of purchasing team	24,3%	2,0%	11,9%	2,5%	27,7%	31,7%	100,0%
	manager of purchasing team	28,8%	1,9%	21,2%	3,8%	28,8%	15,4%	100,0%
Total		25,2%	2,0%	13,8%	2,8%	28,0%	28,3%	100,0%

Statistický test vyšel opět negativně, nicméně z tabulky lze například vyčíst, že poměrně více manažerů oddělení nákupu patří do clusteru stratégů, na rozdíl od pracovníků nákupu, z nichž většina patří do clusteru nevyhraněných nákupčích, tedy do clusteru zaměřeného spíše na tradiční nákupní činnosti.

Cílem testu bylo zjistit, zda mezi pozicí nákupčího ve firmě a příslušností do příslušného clusteru existuje statisticky významná závislost, respektive zda například vedoucí nákupu mají větší tendenci zastávat spíše strategické role nákupčích a obyčejní pracovníci spíše ty méně strategické klasické nákupní role. Výsledky testu však ukázaly, podobně jako v předchozím případě, že podobný statisticky významný vztah neexistuje, nicméně lze pozorovat jistý trend, kdy větší podíl manažerů oddělení nákupu patří do strategičtější zaměřených clusterů, zatímco pracovníci patří z velké části do clusteru nevyhraněných, mají tedy na starosti již zmíněné tradiční nákupní činnosti.

Test vztahu typu společnosti, ve které nákupčí operuje a jeho zařazením do příslušného clusteru

Před definováním hypotéz je nutno zmínit, že pro provedení tohoto testu bylo nutné sloučit několik respondentů, kteří pocházeli z různých zdrojů, respektive společností, do shluků dle odvětví, ve kterém daná společnost operuje. Testováno je tedy dohromady pět shluků: respondenti ze společností operujících v energetickém sektoru, respondenti z veřejného sektoru, respondenti ze společností zastupující petrochemický průmysl, nákupčí z automobilového průmyslu, přičemž zbývající respondenti byli označeni jako kontrolní soubor.

H0: Neexistuje statisticky významný vztah mezi typem společnosti, v níž nákupčí operuje a zařazením nákupčího do příslušného clusteru.

H1: Existuje statisticky významný vztah mezi typem společnosti, v níž nákupčí operuje a zařazením nákupčího do příslušného clusteru.

Tab. 5.22: Závislost typu společnosti na zařazení do clusteru, chi-square test, zdroj: vlastní

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,212	20	,279
Likelihood Ratio	25,754	20	,174
Linear-by-Linear Association	,618	1	,432
N of Valid Cases	256		

Hodnota Sig. je stejně jako v předchozích testech menší než 0,05. Znamená to tedy, že i v tomto případě nelze nulovou hypotézu o nezávislosti mezi typem společnosti a zařazením nákupčího do příslušného clusteru zamítnout. Srovnání typů společností a zařazením do clusteru je vyobrazeno v Tab. 5.23.

Tab. 5.23: Srovnání typu společnosti a zařazení do příslušného clusteru, zdroj: vlastní

		Networkerů	Vyhranění stratégové	Stratégové	Architekti	Implementátoři	Nevyhranění	Total
Zdroj	Control group	25,2%	2,9%	15,5%	3,9%	30,1%	22,3%	100,0%
	Public sector	22,2%	2,8%	27,8%	5,6%	19,4%	22,2%	100,0%
	Energy sector	17,6%	0,0%	8,8%	2,9%	35,3%	35,3%	100,0%
	Petrochemical sector	28,6%	1,4%	5,7%	0,0%	27,1%	37,1%	100,0%
	Automotive sector	38,5%	0,0%	15,4%	0,0%	23,1%	23,1%	100,0%
Total		25,4%	2,0%	13,7%	2,7%	28,1%	28,1%	100,0%

V tabulce si lze všimnout několika zajímavostí, například toho, že většina dotázaných nákupčích z automobilového sektoru byla zahrnuta do clusteru networkerů, nebo většina nákupčích z veřejného sektoru byla zahrnuta do clusteru stratégů, nicméně nelze s jistotou tvrdit, že v nákupních odděleních firem působících ve veřejném sektoru je větší nutnost strategicky plánovat, proto je ve veřejném sektoru více nákupčích zaměřených na strategické dovednosti. Žádný podobný statisticky významný vztah prokázán nebyl.

6 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo analyzovat jak skupiny schopností a dovedností nákupčích, tak jednotlivé dovednosti a jejich vnímanou důležitost z pohledu respondentů, tedy samotných nákupčích. Respondenti měli možnost vyjádřit své preference k jednotlivým skupinám schopností a dovedností na sedmibodové škále v dotazníku. Tyto preference byly následně analyzovány metodou AHP, což poskytlo odpověď na to, kterou z daných skupin schopností a dovedností daný respondent považuje za nejdůležitější. Na základě zjištěných vnímaných preferencí jednotlivých respondentů ke skupinám schopností a dovedností byli tito následně klasifikováni do shluků pomocí shlukové analýzy.

Je nutno opět podotknout, že shluková analýza nepřinesla jednoznačné výsledky. Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole diplomové práce, ze statistického hlediska se jako nejvhodnější varianta jeví varianta se čtyřmi clustery, čemuž napovídají i výsledky samotné hierarchické shlukové analýzy. Ovšem varianta se čtyřmi clustery zcela neodpovídá předpokladu atomizace profese nákupčího, proto bylo nutné oprostit se od striktních statistických metod, která určují optimální počet clusterů a podívat se na samotný optimální počet shluků z trochu jiného úhlu pohledu. Z tohoto hlediska, respektujícího předpoklad atomizace pozice nákupčího, byl jako nejoptimálnější určen počet šesti clusterů, respektive šesti typů nákupčích. V této diplomové práci byly nicméně popsány obě tyto varianty se čtyřmi, respektive šesti clustery, přičemž hlavní důraz byl kladen právě na variantu se šesti clustery, která byla prezentována jako hlavní výstup této diplomové práce.

Nákupčí patřící do prvního clusteru byli pojmenováni jako networkeři. Stejně byl pojmenován i daný cluster. Hlavním úkolem těchto nákupčích většinou nebývá pouze samotný nákup, ale mimo jiné i udržování dobrých vztahů na pracovišti, řešení případných konfliktů na pracovišti či seznamování běžných nákupčích s vizemi vedení a plány organizace.

Dalším clusterem, který je ze všech clusterů zaměřen nejvíce strategicky, je cluster vyhraněných stratégů. Těchto nákupčích je ve společnostech reálně poměrně málo, jelikož jsou velice úzce specializováni. Jejich cílem není v drtivé většině případů nákup a klasické činnosti jako jsou vyjednávání s dodavateli, případně jejich výběr, ale jsou zaměřeni spíše na dlouhodobé plánování a vytváření dlouhodobých strategií podniku. Zajímavostí u tohoto clusteru je vysoké zaměření na potřeby zákazníka.

Podobně je na tom v pořadí třetí cluster, cluster stratégů. Na rozdíl od vyhraněných stratégů se tito nákupčí nezabývají pouze dlouhodobou strategií, ale často musí hledět i do přítomnosti. Často se podílejí na výběru a řízení krátkodobějších projektů, hodnocení dodavatelů, jejich výběru či případném vyjednávání.

Čtvrtým clusterem, který v porovnání s předchozími dvěma clustery souvisí se strategií nákupu již o něco méně, je cluster architektů. Jedním z hlavních úkolů těchto nákupčích je komunikace s interními zákazníky a snaha o zajištění co možná největší synergie jednotlivých oddělení společnosti. Jedná se o nejméně zastoupený cluster ve vzorku hned po clusteru vyhraněných stratégů.

Pátý cluster se již o něco přibližuje představě o klasickém nákupčím, jehož hlavním úkolem je samotný nákup, ovšem ani v tomto případě nákup není hlavním úkolem nákupčích patřících do tohoto clusteru, pojmenovaného jako cluster implementátorů. Hlavním úkolem těchto nákupčích je implementace vizí a strategií managementu do fungování nákupního oddělení. Jedním z úkolů implementátorů může být například implementace nové metody výběru dodavatele do fungování oddělení nákupu, jejíž hlavním cílem je úspora nákladů.

Konečně poslední šestý cluster nejvíce odpovídá pozici klasického nákupčího, jenž stojí v první linii a jeho hlavním úkolem je vyjednávání s dodavateli, případně jejich výběr, kontaktování dodavatelů a samotný nákup. Tito nákupčí byli stejně jako samotný cluster pojmenován jako nevyhranění, a to především díky faktu, že žádná skupina dovedností a schopností nákupčích není tímto clusterem výrazně preferována před ostatními.

V případě rozdělení nákupčích do šesti clusterů si lze všimnout určitě podobnosti s druhou možnou variantou, kde byli nákupčí rozděleni pouze do čtyř clusterů a která byla rovněž popsána v této diplomové práci. Varianta se šesti clustery však představuje jakési rozšíření varianty se čtyřmi clustery, odhaluje pohled na dva zcela nové clustery a lépe demonstruje předpoklad atomizace profese nákupčího.

Jistou podobu lze pozorovat i ve srovnání s teoretickým konceptem dle Muldera (2005), který rozdělil nákupčí do čtyř kategorií, jež jsou popsány v podkapitole 3.2 této diplomové práce a kde se rovněž nachází přehledná tabulka vyobrazující hlavní úkoly jednotlivých typů nákupčích. Z konceptu, který Mulder popisuje, lze vyvodit závěr, že nákupčí začíná na pozici asistenta nákupu, kde je hlavní starostí nákupčího samotný nákup, ze které se eventuálně může vypracovat až na pozici manažera nákupu, kde nákupčí získá příležitost angažovat se například

ve strategickém rozhodování podniku, respektive tvorbě strategií. V konceptu rozdělení nákupčích v této diplomové práci však podobný vztah mezi zkušenostmi nákupčího a jeho příslušností do clusteru potvrzen nebyl. Na základě výsledků analýzy provedené v této diplomové práci lze tedy vyvodit závěr, že i nezkušený nákupčí se může zabývat strategií podniku, stejně jako velezkušený nákupčí může mít na starost samotný nákup, respektive výběr dodavatelů či jednání s nimi.

Jak již bylo několikrát zmíněno, pro analýzu dat a následnou klasifikaci respondentů do clusterů byla použita shluková analýza, která byla provedena pro určitý počet clusterů. Ze statistického hlediska se jako nejoptimálnější jevil počet čtyř clusterů. Tento optimální počet clusterů byl zjištěn pomocí hierarchické shlukové analýzy a pomocí tzv. pravidla lokte popsaného v literatuře, který představuje jednu z možných metod určení právě optimálního počtu clusterů. Po konzultaci s odborníky však bylo zjištěno, že skutečné situaci v mnoha podnicích i předpokladu atomizace profese nákupčího odpovídá spíše druhá možná varianta, tedy varianta se šesti clustery. Nedodržení této statistické exaktnosti může být jednou ze slabin diplomové práce. Optimálního počtu clusterů je však poměrně složitá záležitost a dostupné literární zdroje se bohužel v otázce určení optimálního zdroje rozcházejí, respektive neexistuje jednoznačný názor na to, která metoda je pro toto určení tou nejvhodnější.

Za jistou slabinu práce lze označit i použitou literaturu. Použitých zdrojů pro vypracování této diplomové práce nebylo použito mnoho (viz přehled literatury), což bylo ovlivněno především faktem, že výzkumná metoda AHP, použitá pro analýzu dat v první fázi, je v literatuře zastoupena poměrně bohatě, nicméně ve velké většině případů se jedná o aplikaci stejné metody, kterou popsal Saaty (1980), přičemž příliš velké množství modifikací této metody neexistuje. To byl jeden z hlavních důvodů, proč byl pro popis metody AHP použit z velké části pouze jeden článek.

Možnou slabinou, související rovněž s použitými zdroji, je samotný dotazník, který sloužil jako nástroj ke sběru dat a následné analýze dat. Dotazník, týkající se schopností a dovedností nákupčích, byl založen na základě jediného článku od Tassabehji (2008). Důvodem pro zvolení tohoto článku byla jeho aktuálnost a také to, že autorka brala při vytváření článku do úvahy většinu existujících konceptů skupin schopností a dovedností nákupčích, čímž se dá předpokládat objektivita tohoto článku a lze jej tedy považovat za kvalitní základ pro tvorbu dotazníku a následnou analýzu.

Otázkou také zůstává, zda samotná metoda dotazování je pro podobný výzkum vhodná. Objektivita dotazování byla vylepšena pomocí metody AHP, která je relativně dobře schopná kvantitativní data (preferenze respondentů) kvantifikovat, nicméně poměrně kvalitnější a přesnější data by bylo možné získat jinými metodami, z nichž stojí za zmínku například interview či hloubkový rozhovor. Obě tyto metody jsou však velmi obtížné na realizaci a vzhledem k často malému zájmu potenciálních respondentů o spolupráci téměř nerealizovatelný. Objektivita získaných dat je alespoň z části vykompenzována velkou velikostí zkoumaného vzorku.

Výše zmíněná fakta, respektive potenciální slabiny této diplomové práce je potřeba v případném navazujícím výzkumu zohlednit. Dodržení statistické exaktnosti, a to především volba přesnější metody sběru dat, respektive rozhovory se samotnými nákupčími, může přinést odlišné výsledky.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

FIALA, Petr, *Vícekritériální rozhodování*. 1. Praha: VŠE Praha, 1994, 316 s. ISBN 80-7079-748-7.

FOTR, Jiří. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2006. Praha: Ekopress, 2006. 474 s. ISBN 80-86929-15-9.

GLASER, R. a M. T. H. CHI. *The Nature of Expertise*. 1. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1988. ISBN 978-0805804041.

KOLCHIN, M. a L. GUINIPERO. *Purchasing Education and Training: Requirements and Resources. Center for Advanced Purchasing Studies*. 1. Tempe, Arizona, 1993. ISBN 0945968132

MALHOTRA, Nahresh K. *Marketing Research. An Applied Orientation. Global Edition*. 6. vyd. New Jersey: Prentice Hall, 2010. 929 s. ISBN 0-13-609423-6.

ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 3. vyd. Praha: Professional, 2011. 224 s. ISBN 978-80-7431-062-1.

Elektronické zdroje:

ADAMCSEK, Edit.: *The Analytic Hierarchy Process and its Generalizations*. Eötvös Loránd University, 2008.

JANDOVÁ, Věra. *AHP - její silné a slabé stránky*. Olomouc, 2012. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Přírodovědecká fakulta.

RODRIGUES, Cristina S., Edite M.G.P. FERNANDES a F. Vitorino MARTINS. *THE DIMENSIONS OF PURCHASING COMPETENCE: A SYNTHESIS FROM LITERATURE*. Minho, 2006. University of Minho, University of Porto. Dostupné z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.550.1746&rep=rep1&type=pdf>

Odborná periodika:

CARR, A. S. a L. R. SMELTZER. An empirical study of the relationships among purchasing skills and strategic purchasing, financial performance and supplier responsiveness. *Journal of Supply Chain Management*. 2000, 36(3), 40-54.

CARTER, J. R. a R. NARASIMHAN.: Is Purchasing really strategic? *International Journal of Purchasing and Materials Management*. 1996, 1996(32), 20-28.

ERICSSON, K. Anders a Edward T. COKELY. The Making of an Expert. *Harvard Business Review*. 2007, (85), 114-121.

FRANEK, Jiří a Aleš KRESTA.: Judgment scales and consistency measure in AHP. *Procedia Economics and Finance*. 2014, 2014(12), 164-173.

GROVE, William M.: Clinical Versus Mechanical Prediction: A Meta-Analysis. *Psychological Assessment*. 2000, 12(1), 19-30.

GUINIPERO, L. a D. PEARCY.: World class purchasing skills: an empirical investigation. *Journal of Supply Chain Management*. 2000, 36(4), 4-13.

GUINIPERO, Larry.: Supply management's evolution: key skill sets for the supply manager of the future. *International Journal of Operations & Production Management*. 2006, 2006(256), 822-844.

HARKER, Patrick T. a Luis G. VARGAS.: Reply to "Remarks on the Analytic Hierarchy Process" by J. S. DYER. *Management Science*. 1990, 1990(36), 269-273.

HARKER, Patrick T. a Luis G. VARGAS.: The Theory Of Ratio Scale Estimation: Saaty's Analytic Hierarchy Process. *Management Science*. 1987, 1987(33), 1383-1403.

ISHIZAKA, A. a M. LUSTI.: An expert module to improve the consistency of AHP matrices. *International Transactions In Operational Research*. 2004, 2004(11), 97-105.

ISHIZAKA, A., Labib A.: Review of the main developments in the analytic hierarchy process, *Expert Systems with Applications*, 38(11), 14336-14345, 2011.

ISHIZAKA, Alessio, Craig PEARMAN a Philippe NEMERY. AHPSort: an AHP-based method for sorting problems. *International Journal of Production Research*. 2012, 50(17), 4767-4784.

KAUFMANN, Lutz a Craig R. CARTER.: Deciding on the Mode of Negotiation: To Auction or Not to Auction Electronically. *The Journal of Supply Chain Management*. 2004, 40(2), 15-26.

MULDER, Martin, Renate WESSELINK a Hans Chr. J. BRUIJSTENS.: Job profile research for the purchasing profession. *International Journal of Training and Development*. 2005, 9(3), 185-204.

SAATY, R. W.: The Analytic Hierarchy Process, What Is It And How It Is Used. *Math Modelling*. 1987, 1987(3-5), 161-176.

SAATY, T. L.: Decision Making With The Analytic Hierarchy Process, *International Journal Of Services Sciences*, 2008; 1: 83-98

SHANTEAU, James. Psychological Characteristics and Strategies of Expert Decision Makers. *Acta Psychologica*. 1988, 68(1988), 203-215.

SNIJDERS, Chris, Frits TAZELAAR a Ronald BATENBURG.: Electronic decision support for procurement management: evidence on whether computers can make better procurement decisions. *Journal of Purchasing & Supply Management*. 2003, 9(2003), 191-198.

STEUER, Ralph E.: Multiple criteria decision making combined with finance: A categorized bibliographic study. *European Journal Of Operational Research*. 2003, 2003(150), 496-515.

TASSABEHJI, Rana a Andrew MOORHOUSE.: The changing role of procurement: Developing professional effectiveness. *Journal of Purchasing & Supply Management*. 2008, 2008(14), 55-68.

TAZELAAR, Frits a Chris SNIJDERS.: The myth of purchasing professionals' expertise. More evidence on whether computers can make better procurement decisions. *Journal of Purchasing & Supply Management*. 2004, 10(2004), 211-222.

VAIDYA, Omkarprasad S.: Analytic hierarchy process: An overview of applications, *European Journal Of Operational Research*. 2006, 2006(169), 1-29.

Xi, X., & Qin, Q. (2013). Product quality evaluation system based on AHP fuzzy comprehensive evaluation. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 6(1), 356-366.

XU, Z.: On consistency of the weighted geometric mean complex judgement matrix in AHP. *European Journal of Operational Research*. 2000, 2000(126), 683-687.

Seznam zkratek

AHP Analytical Hierarchy Process

C.I. index konzistence

C.R. koeficient konzistence

www world wide web

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě, dne 21. dubna 2017



David Havlík

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Hodnocení dovedností nákupčích z pohledu jednotlivých clusterů

Příloha č. 1: Dotazník

Část první

Rozdělte prosím dle důležitosti 100 bodů mezi následující dovednosti patřící do skupiny 'Technické znalosti'. Technickými znalostmi se rozumí základní znalosti nákupu, jako jsou znalost produktu a procesu nákupu, schopnost pracovat s podnikovým softwarem, řízení kvality a znalost legislativy.

Čím je podle vás dovednost důležitější, tím více bodů ji přiřadte.

Rozdělte **100** bodů

Analytické schopnosti



Počítačová gramotnost



Vyjednávací schopnosti



Základní administrativní dovednosti



Rozdělte prosím dle důležitosti 100 bodů mezi následující dovednosti patřící do skupiny 'Pokročilé znalosti nákupních procesů'. Pokročilé znalosti nákupních procesů a postupů zahrnují pokročilou znalost principů category managementu, orientaci v globálním nákupu, analytické schopnosti nezbytné k analýze nákladových faktorů, a výbornou znalost pravidel a procesů elektronického nákupu.

Čím je podle vás dovednost důležitější, tím více bodů ji přiřadte.

Rozdělte **100** bodů

Vytváření technických a komerčních specifikací



Schopnost vytvořit cílovou cenu



Znalost pravidel category managementu



Plánování a management projektů



Rozdělte prosím dle důležitosti 100 bodů mezi následující dovednosti patřící do skupiny 'Interpersonální dovednosti'. Interpersonální dovednosti zahrnují ústní a písemnou komunikaci, schopnost řešit konflikty, přesvědčit, umět vést tým i citlivost ke kulturním a osobnostním rozdílům.

Čím je podle vás dovednost důležitější, tím více bodů ji přiřadte.

Rozdělte **100** bodů

Řešení problémů



Schopnost ovlivnit a přesvědčit



Řešení konfliktů



Mezilidská komunikace



Rozdělte prosím dle důležitosti 100 bodů mezi následující dovednosti patřící do skupiny 'Znalosti fungování procesů v rámci firmy'. Znalosti fungování procesů v rámci firmy se projevují při analýze trhu, řízení vztahů v rámci firmy i řízení procesů změny.

Čím je podle vás dovednost důležitější, tím více bodů ji přiřadíte.

Rozdělte 100 bodů

Schopnost pracovat v týmech



Řízení vztahu s interními zákazníky



Řízení procesu změny



Komunikace a 'prodej' nápadů



Rozdělte prosím dle důležitosti 100 bodů mezi následující dovednosti patřící do skupiny 'Schopnost efektivně řídit vnější vztahy'. Schopnost efektivně řídit vnější vztahy se projevuje schopností vytvořit vhodný vztah s dodavateli, konfigurace dodavatelského řetězce a řízení externích stakeholderů.

Čím je podle vás dovednost důležitější, tím více bodů ji přiřadíte.

Rozdělte 100 bodů

Schopnost vyhledat vhodné dodavatele



Volba vhodného typu dodavatelско-odběratelského vztahu



Řízení dodavatelského řetězce



Práce v mezioborových týmech



Rozdělte prosím dle důležitosti 100 bodů mezi následující dovednosti patřící do skupiny 'Strategické obchodní dovednosti'. Strategické obchodní dovednosti pokrývají širší strategickou perspektivu a strategickou přidanou hodnotu nákupu pro organizaci, jako je například plánování a řízení strategických partnerství a aliancí nebo řízení rizik.

Čím je podle vás dovednost důležitější, tím více bodů ji přiřadíte.

Rozdělte 100 bodů

Zaměření na zákazníka



Porozumění tržnímu kontextu



Rozhodovací schopnosti



Strategické myšlení



Část druhá

Prosím srovnajte následující dvojice skupin schopností dle důležitosti pro úspěch nákupčího ve Vaší společnosti.

4 znamená, že jsou stejně důležité. 1 znamená, že skupina schopností na LEVÉ straně je významně důležitější než skupina schopností na PRAVÉ straně. Definice jednotlivých skupin naleznete u předchozích otázek.

Technické znalosti	1 2 3 4 5 6 7	Pokročilé znalosti nákupních procesů
Technické znalosti	1 2 3 4 5 6 7	Interpersonální dovednosti
Technické znalosti	1 2 3 4 5 6 7	Znalost fungování procesů v rámci firmy
Technické znalosti	1 2 3 4 5 6 7	Schopnost efektivně řídit vnější vztahy
Technické znalosti	1 2 3 4 5 6 7	Strategické obchodní dovednosti
Pokročilé znalosti nákupních procesů	1 2 3 4 5 6 7	Interpersonální dovednosti
Pokročilé znalosti nákupních procesů	1 2 3 4 5 6 7	Znalost fungování procesů v rámci firmy
Pokročilé znalosti nákupních procesů	1 2 3 4 5 6 7	Schopnost efektivně řídit vnější vztahy
Pokročilé znalosti nákupních procesů	1 2 3 4 5 6 7	Strategické obchodní dovednosti
Interpersonální dovednosti	1 2 3 4 5 6 7	Znalost fungování procesů v rámci firmy
Interpersonální dovednosti	1 2 3 4 5 6 7	Schopnost efektivně řídit vnější vztahy
Interpersonální dovednosti	1 2 3 4 5 6 7	Strategické obchodní dovednosti
Znalost fungování procesů v rámci firmy	1 2 3 4 5 6 7	Schopnost efektivně řídit vnější vztahy
Znalost fungování procesů v rámci firmy	1 2 3 4 5 6 7	Strategické obchodní dovednosti
Schopnost efektivně řídit vnější vztahy	1 2 3 4 5 6 7	Strategické obchodní dovednosti

Část třetí

Mou pozici ve firmě nejlépe vystihuje:

- ☐ Pracovník oddělení nákupu
- ☐ Vedoucí skupiny nákupu/vedoucí nákupu

Má praxe v nákupu v letech:

- ☐ 0-2
- ☐ 3-6
- ☐ 7-10
- ☐ 11 a více

Příloha č. 2: Hodnocení dovedností nákupčích z pohledu jednotlivých clusterů

Hodnocení dovedností nákupčích z pohledu clusteru č.1 (Networkeři) – 4 clustery, zdroj: vlastní

Dovednosti	Globální váhy
Schopnost efektivně komunikovat	7,02%
Strategické myšlení	6,69%
Řešení problémů	5,92%
Rozhodovací schopnosti	5,73%
Schopnost ovlivnit a přesvědčit	5,28%
Řešení konfliktů	5,28%
Schopnost pracovat v týmech	4,89%
Řízení vztahů s interními zákazníky	4,83%
Porozumění tržnímu kontextu	4,81%
Řízení procesu změny	4,77%
Zaměření na zákazníka	4,53%
Komunikace a "prodej" nápadů	4,53%
Schopnost vyhledat vhodné dodavatele	4,49%
Volba vhodného typu dodavatelско-odběratelského vztahu	4,33%
Práce v mezioborových týmech	3,97%
Řízení dodavatelského řetězce	3,93%
Plánování a řízení projektů	3,35%
Schopnost stanovit cílovou cenu	2,88%
Vytváření technických a komerčních specifikací	2,80%
Znalost pravidel category managementu	2,43%
Vyjednávací schopnosti	2,20%
Analytické schopnosti	2,16%
Znalost legislativy a základních nákupních metod	1,64%
Počítačová gramotnost	1,56%

Hodnocení dovedností nákupčích z pohledu clusteru č.2 (Stratégové) – 4 clustery, zdroj: vlastní

Dovednosti	Globální váhy
Strategické myšlení	12,73%
Porozumění tržnímu kontextu	10,03%
Rozhodovací schopnosti	9,45%
Zaměření na zákazníka	9,30%
Schopnost vyhledat vhodné dodavatele	4,62%
Volba vhodného typu dodavatelско-odběratelského vztahu	4,14%
Schopnost stanovit cílovou cenu	3,86%
Řízení dodavatelského řetězce	3,69%
Schopnost ovlivnit a přesvědčit	3,36%
Schopnost efektivně komunikovat	3,29%
Plánování a řízení projektů	3,25%
Řízení vztahů s interními zákazníky	3,19%
Znalost pravidel category managementu	3,15%
Vytváření technických a komerčních specifikací	3,06%
Práce v mezioborových týmech	2,88%
Řízení procesu změny	2,87%
Řešení problémů	2,81%
Komunikace a "prodej" nápadů	2,78%
Schopnost pracovat v týmech	2,60%
Řešení konfliktů	2,48%
Analytické schopnosti	2,16%
Vyjednávací schopnosti	1,88%
Počítačová gramotnost	1,34%
Znalost legislativy a základních nákupních metod	1,09%

Hodnocení dovedností nákupčích z pohledu clusteru č.3 (Implementátoři) – 4 clustery, zdroj: vlastní

Dovednosti	Globální váhy
Strategické myšlení	6,66%
Porozumění tržnímu kontextu	5,78%
Schopnost vyhledat vhodné dodavatele	5,78%
Rozhodovací schopnosti	5,72%
Schopnost stanovit cílovou cenu	5,33%
Plánování a řízení projektů	5,12%
Vytváření technických a komerčních specifikací	5,04%
Zaměření na zákazníka	4,94%
Volba vhodného typu dodavatelско-odběratelského vztahu	4,90%
Znalost pravidel category managementu	4,52%
Řízení dodavatelského řetězce	4,11%
Schopnost pracovat v týmech	3,92%
Řízení vztahů s interními zákazníky	3,91%
Schopnost efektivně komunikovat	3,90%
Řešení problémů	3,79%
Komunikace a "prodej" nápadů	3,56%
Schopnost ovlivnit a přesvědčit	3,42%
Řízení procesu změny	3,33%
Práce v mezioborových týmech	3,24%
Řešení konfliktů	3,06%
Analytické schopnosti	2,93%
Vyjednávací schopnosti	2,70%
Znalost legislativy a základních nákupních metod	2,20%
Počítačová gramotnost	2,14%

Hodnocení dovedností nákupčích z pohledu clusteru č.4 (Nevyhranění) – 4 clustery, zdroj: vlastní

Dovednosti	Globální váhy
Vyjednávací schopnosti	5,30%
Schopnost pracovat v týmech	5,23%
Schopnost efektivně komunikovat	5,11%
Analytické schopnosti	4,96%
Řešení problémů	4,77%
Schopnost vyhledat vhodné dodavatele	4,70%
Znalost legislativy a základních nákupních metod	4,45%
Vytváření technických a komerčních specifikací	4,34%
Řízení procesu změny	4,24%
Strategické myšlení	4,23%
Počítačová gramotnost	4,21%
Plánování a řízení projektů	4,16%
Schopnost ovlivnit a přesvědčit	4,16%
Rozhodovací schopnosti	4,02%
Řízení vztahů s interními zákazníky	4,01%
Schopnost stanovit cílovou cenu	3,96%
Komunikace a "prodej" nápadů	3,90%
Volba vhodného typu dodavatelско-odběratelského vztahu	3,89%
Řešení konfliktů	3,68%
Porozumění tržnímu kontextu	3,67%
Řízení dodavatelského řetězce	3,57%
Znalost pravidel category managementu	3,16%
Zaměření na zákazníka	3,15%
Práce v mezioborových týmech	3,15%

Hodnocení dovedností nákupčích z pohledu clusteru č.1 (Networkeři) – 6 clusterů, zdroj: vlastní

Dovednosti	Globální váhy
Schopnost efektivně komunikovat	7,37%
Strategické myšlení	6,40%
Řešení problémů	5,94%
Schopnost ovlivnit a přesvědčit	5,76%
Rozhodovací schopnosti	5,38%
Řešení konfliktů	5,28%
Schopnost vyhledat vhodné dodavatele	5,09%
Zaměření na zákazníka	4,69%
Porozumění tržnímu kontextu	4,62%
Volba vhodného typu dodavatelско-odběratelského vztahu	4,57%
Schopnost pracovat v týmech	4,49%
Řízení vztahů s interními zákazníky	4,34%
Práce v mezioborových týmech	3,96%
Řízení procesu změny	3,92%
Řízení dodavatelského řetězce	3,85%
Komunikace a "prodej" nápadů	3,62%
Plánování a řízení projektů	3,53%
Schopnost stanovit cílovou cenu	3,23%
Vytváření technických a komerčních specifikací	3,18%
Znalost pravidel category managementu	2,64%
Analytické schopnosti	2,25%
Vyjednávací schopnosti	2,24%
Znalost legislativy a základních nákupních metod	1,88%
Počítačová gramotnost	1,74%

Hodnocení dovedností nákupčích z pohledu clusteru č.2 (Vyhranění stratégové) – 6 clusterů, zdroj: vlastní

Dovednosti	Globální váhy
Zaměření na zákazníka	19,01%
Strategické myšlení	16,81%
Porozumění tržnímu kontextu	12,43%
Rozhodovací schopnosti	10,23%
Řízení dodavatelského řetězce	4,90%
Schopnost vyhledat vhodné dodavatele	4,52%
Schopnost stanovit cílovou cenu	3,09%
Volba vhodného typu dodavatelско-odběratelského vztahu	2,82%
Práce v mezioborových týmech	2,82%
Schopnost efektivně komunikovat	2,64%
Řízení procesu změny	2,37%
Řízení vztahů s interními zákazníky	2,18%
Schopnost ovlivnit a přesvědčit	2,03%
Řešení problémů	1,83%
Řešení konfliktů	1,62%
Komunikace a "prodej" nápadů	1,61%
Schopnost pracovat v týmech	1,42%
Vytváření technických a komerčních specifikací	1,42%
Znalost pravidel category managementu	1,33%
Analytické schopnosti	1,16%
Počítačová gramotnost	1,16%
Plánování a řízení projektů	1,07%
Vyjednávací schopnosti	0,92%
Znalost legislativy a základních nákupních metod	0,63%

Hodnocení dovedností nákupčích z pohledu clusteru č.3 (Stratégové) – 6 clusterů, zdroj: vlastní

Dovednosti	Globální váhy
Strategické myšlení	11,12%
Porozumění tržnímu kontextu	9,53%
Rozhodovací schopnosti	8,73%
Zaměření na zákazníka	7,00%
Schopnost vyhledat vhodné dodavatele	5,08%
Volba vhodného typu dodavatelsko-odběratelského vztahu	4,54%
Plánování a řízení projektů	3,92%
Schopnost stanovit cílovou cenu	3,73%
Řízení dodavatelského řetězce	3,72%
Schopnost ovlivnit a přesvědčit	3,55%
Řízení vztahů s interními zákazníky	3,50%
Vytváření technických a komerčních specifikací	3,44%
Znalost pravidel category managementu	3,38%
Schopnost efektivně komunikovat	3,31%
Práce v mezioborových týmech	3,17%
Řešení problémů	3,14%
Komunikace a "prodej" nápadů	3,12%
Schopnost pracovat v týmech	2,92%
Řízení procesu změny	2,81%
Řešení konfliktů	2,74%
Analytické schopnosti	2,52%
Vyjednávací schopnosti	2,37%
Počítačová gramotnost	1,41%
Znalost legislativy a základních nákupních metod	1,25%

Hodnocení dovedností nákupčích z pohledu clusteru č.4 (Architekti) – 6 clusterů, zdroj: vlastní

Dovednosti	Globální váhy
Řízení vztahů s interními zákazníky	13,50%
Řízení procesu změny	8,89%
Rozhodovací schopnosti	8,63%
Schopnost vyhledat vhodné dodavatele	7,11%
Schopnost pracovat v týmech	6,59%
Strategické myšlení	6,13%
Řízení dodavatelského řetězce	4,71%
Porozumění tržnímu kontextu	4,09%
Komunikace a "prodej" nápadů	3,95%
Zaměření na zákazníka	3,86%
Volba vhodného typu dodavatelsko-odběratelského vztahu	3,78%
Řešení problémů	3,66%
Znalost pravidel category managementu	2,90%
Vyjednávací schopnosti	2,67%
Plánování a řízení projektů	2,43%
Vytváření technických a komerčních specifikací	2,41%
Řešení konfliktů	2,41%
Schopnost efektivně komunikovat	2,31%
Počítačová gramotnost	2,18%
Schopnost stanovit cílovou cenu	2,13%
Schopnost ovlivnit a přesvědčit	1,74%
Práce v mezioborových týmech	1,58%
Analytické schopnosti	1,44%
Znalost legislativy a základních nákupních metod	0,92%

Hodnocení dovedností nákupčích z pohledu clusteru č.5 (Implementátoři) – 6 clusterů, zdroj: vlastní

Dovednosti	Globální váhy
Strategické myšlení	6,32%
Schopnost stanovit cílovou cenu	5,64%
Rozhodovací schopnosti	5,55%
Porozumění tržnímu kontextu	5,53%
Plánování a řízení projektů	5,34%
Schopnost vyhledat vhodné dodavatele	5,29%
Vytváření technických a komerčních specifikací	5,18%
Zaměření na zákazníka	4,88%
Volba vhodného typu dodavatelско-odběratelského vztahu	4,73%
Znalost pravidel category managementu	4,68%
Schopnost pracovat v týmech	4,07%
Řízení dodavatelského řetězce	4,06%
Schopnost efektivně komunikovat	3,96%
Komunikace a "prodej" nápadů	3,82%
Řešení problémů	3,76%
Řízení vztahů s interními zákazníky	3,70%
Řízení procesu změny	3,54%
Schopnost ovlivnit a přesvědčit	3,36%
Práce v mezioborových týmech	3,18%
Analytické schopnosti	3,16%
Řešení konfliktů	2,93%
Vyjednávací schopnosti	2,76%
Znalost legislativy a základních nákupních metod	2,31%
Počítačová gramotnost	2,21%

Hodnocení dovedností nákupčích z pohledu clusteru č.6 (Nevyhranění) – 6 clusterů, zdroj: vlastní

Dovednosti	Globální váhy
Vyjednávací schopnosti	5,45%
Schopnost pracovat v týmech	5,19%
Analytické schopnosti	5,08%
Schopnost efektivně komunikovat	4,92%
Znalost legislativy a základních nákupních metod	4,66%
Řešení problémů	4,65%
Schopnost vyhledat vhodné dodavatele	4,58%
Vytváření technických a komerčních specifikací	4,38%
Řízení procesu změny	4,29%
Počítačová gramotnost	4,28%
Strategické myšlení	4,25%
Plánování a řízení projektů	4,19%
Komunikace a "prodej" nápadů	4,03%
Schopnost ovlivnit a přesvědčit	4,01%
Řízení vztahů s interními zákazníky	3,97%
Schopnost stanovit cílovou cenu	3,95%
Rozhodovací schopnosti	3,89%
Volba vhodného typu dodavatelско-odběratelského vztahu	3,87%
Řešení konfliktů	3,74%
Porozumění tržnímu kontextu	3,67%
Řízení dodavatelského řetězce	3,55%
Znalost pravidel category managementu	3,18%
Práce v mezioborových týmech	3,17%
Zaměření na zákazníka	3,02%